

PLANEACION ESTRATEGICA COMO SOPORTE PARA LA GERENCIA

LAURA SMITH MORENO BAYONA

LUZ DARY MANCILLA LEON

MARSELL LEON TORRES

**UNIVERSIDAD CES Y
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
Bucaramanga
2009**

PLANEACION ESTRATEGICA COMO SOPORTE PARA LA GERENCIA

LAURA SMITH MORENO BAYONA

LUZ DARY MANCILLA LEON

MARSELL LEON TORRES

**PROPUESTA DE MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA
DE LA SEGURIDAD SOCIAL**

ASESOR: OSCAR BERRIO DIAZ

**JEFE DE DIVISION FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
UNIVERSIDAD CES**

**UNIVERSIDAD CES Y
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE MEDICINA
POSTGRADO EN GERENCIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL GRUPO XXII
BUCARAMANGA – SANTANDER**

2009

RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI
1. JUSTIFICACION	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. OBJETIVOS	3
3.1. OBJETIVO GENERAL	3
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4. MARCO CONCEPTUAL	4
4.1. Evolución histórica de la planeación estratégica	4
<i>Figura.1. Diagrama de Flujo Declaración de Misión</i>	7
4.1.1. VISION	8
4.1.2. VALORES	8
4.1.3. AUDITORIA EXTERNA	8
<i>Figura. 2. Fuerzas de Competencia</i>	9
4.1.3.1. Visión sistémica	10
4.1.3.2. Visión de proceso	10
4.1.3.3. Visión de futuro	10
4.1.3.4. Compromiso con la acción y con los resultados	10
4.1.3.5. Flexibilidad	11
4.1.3.6. Estabilidad	11
5. OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	12
5.1. PENSAMIENTO ESTRATEGICO	13
5.2. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	13
5.3. AUDITORIA INTERNA	14
5.3.1. VENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA	15
5.3.2. PROCESO PARA DESARROLLAR UN AUDITORIA INTERNA	16
5.4. LA MATRIZ DOFA	17
<i>TABLA 1. Matriz DOFA</i>	17
<i>TABLA 2. Los pasos para construir una matriz DOFA</i>	19
5.5. EL PROPOSITO ESTRATEGICO	20
5.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA	21
5.7. FUERZAS COMPETITIVAS	23

5.7. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA	23
5.8.1. Estrategia de liderazgo en costos	24
5.8.2. La estrategia de diferenciación	24
5.8.3. Estrategia de enfoque	25
6. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	27
6.1. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS	30
6.2. EVALUACION	33
6.3. CONTROL	33
6.4. RETROALIMENTACION	34
7. METODOLOGÍA	35
8. CONCLUSIONES	36
BIBLIOGRAFIA	37

RESUMEN

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Aunque cada entorno empresarial es único, todas las organizaciones desarrollan aptitudes de acuerdo con ciertos lineamientos genéricos. Algunos cambios son de largo plazo, por definición; no se pueden lograr rápidamente. Otros se pueden iniciar con relativa rapidez, pero sólo asumen importancia duradera en conjunción con otros cambios más lentos. Algunos cambios se pueden lograr directamente; otros son subproductos de otros esfuerzos. La comprensión de estos temas es la esencia del pensamiento estratégico.

Planeación estratégica es mucho más que un proceso de creación de una visión futurista. Requiere establecer objetivos y metas claros y lograrlos durante periodos específicos de tiempo con el fin de lograr el estado planeado. Estas metas deben ser desarrolladas en un contexto realista, objetivo y conseguible. El proceso se debe concentrar en una meta final lograda a través de los medios. Aunque la organización debe dar respuesta a las oportunidades y amenazas de su entorno, también debe ir forjando su futuro proactivo.

INTRODUCCIÓN

La Planeación es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño; ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, ya que esta es fundamental, porque representa el deber ser de la compañía. Algunos textos precisan que la planeación es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso, en un entorno dinámico.

La planeación, como ingrediente de un sistema gerencial se caracteriza por el diseño de estrategias. Con la planeación se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación orientada hacia el mercado, constituyéndose como un proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo de la planeación es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

1. JUSTIFICACION

En ocasiones no es suficiente que un gerente tenga una visión fundamental de la actividad de una empresa debería evolucionar al simple manejo del personal, o del manejo financiero o comercial a el manejo estratégico de la empresa. Esta disciplina que se ha desarrollado desde los años 60, ha sido una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica y consiste en desarrollar una o más ventajas competitivas de la organización la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear estas ventajas en función de los recursos disponibles.

A menudo los interesados en el tema, plantean numerosas preguntas con respecto a este tema, el presente texto está diseñado para introducir a los lectores en el amplio concepto de planeación estratégica y mostrar sus características fundamentales, así como también pretende consolidar términos como administración estratégica y liderazgo organizacional que parecen ser principios importantes en el desarrollo del contexto empresarial. Para llegar al concepto de planeación estratégica es necesario efectuar un extenso recorrido a través de su evolución en el tiempo el cual abarca distintos enfoques que obedecen al pensamiento de sus escritores.

Es importante conocer algunos aspectos fundamentales sobre pensamiento y manejo estratégico cualidades de un gerente y las características principales de una empresa además de definir los términos principales que constituyen la base del lenguaje corporativo.

También se concede especial atención a los modelos y procesos de planeación existentes ya que juegan un papel importante en el perfeccionamiento de la dirección las empresas.

Las referencias que se incluyen al final establecen una muestra importante de la literatura administrativa incluyendo las páginas en internet y en la red mundial las cuales junto con sus sitios de enlace permiten obtener información actualizada sobre aspectos relacionados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas organizaciones realizan algún tipo de planeación, ya sea de largo o corto plazo; en un proceso formal de planeación estratégica. Sin embargo la mayoría de estos procesos están pobremente concebidos y ejecutados, a menudo estos procesos son más tácticos que estratégicos y de esta manera el plan estratégico raramente impacta en las decisiones diarias de las organizaciones. Para que el proceso de planeación estratégica sea exitoso, debe proveer criterios para la toma de decisiones diarias y un modelo en relación al cual, dichas decisiones puedan ser evaluadas. Generalmente la planeación estratégica es vista como un ejercicio de la alta dirección que tiene poco o nada que ver con el desenvolvimiento real de la organización.

El pensamiento estratégico también se relaciona con dilemas esenciales. Inevitablemente, uno de los factores que entorpece el cambio es el conflicto entre objetivos contradictorios: deseamos distribuir el poder y la autoridad, pero también deseamos mejorar el control y la coordinación. Queremos que las organizaciones respondan mejor a los cambios del contexto pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión. Deseamos elevar la productividad, pero también la creatividad. El buen pensamiento estratégico lleva estos dilemas a la superficie y los utiliza para estimular la imaginación y la innovación.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión del desarrollo científico en planeación estratégica resaltando los conceptos principales; Con el fin de elaborar un documento de consulta que permita obtener claridad sobre los aspectos más relevantes acerca del tema y que sirvan como herramienta para el desarrollo del ejercicio gerencial.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las etapas de la evolución histórica de la planeación estratégica como herramienta de gestión empresarial.
- Identificar el significado de la planeación, su valor y utilidad dentro del desempeño gerencial.
- Conocer algunos aspectos esenciales sobre pensamiento, manejo estratégico y cualidades de un gerente.
- Comprender los principales conceptos de administración estratégica de manera tal que se obtenga una proyección intelectual de cómo se percibe una organización y como funciona.
- revisar algunas matrices básicas para elaborar modelos de planeación estratégica que han generado gran impacto a nivel corporativo.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Evolución histórica de la planeación estratégica

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron *Von Neuman y Morgenstern* en su obra la teoría del juego; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

En 1954 *Peter Drucker*: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”. En 1962 *Alfred Chandler*: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo así como la adopción de recursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (primera definición moderna de estrategia). [3]

Alfred Chandler estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard hoy Chevron- y Dupont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo
- La adopción de recursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar metas

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macro entorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro “strategy formulation: analytical concepts”, describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico; el análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.
- Una interpretación conceptual mas reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de estas. [1]

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en esta evolución:

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (análisis DOFA). [3]

Planeación se define como el proceso de organización y decisión sobre los planes que se estarán ejecutando durante un periodo determinado, se plantean el cómo y el cuándo se estarán realizando. **La estrategia** es un plan global que nos permite alcanzar las metas y los objetivos deseados dentro de una organización. [3]

Unificando estos dos conceptos surge **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** como una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). [1]

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Fred David pasó muchos años investigando sobre declaraciones de misión, porque las ve como una base fundamental en el proceso de dirección estratégica.

Los puntos de vista de David se basan en un análisis cuidadoso y permanentemente actualizado de la bibliografía académica.

- **MISION**

“Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su carta de incorporación. Se define por la misión de la empresa. Sólo una clara definición de la misión y el propósito de la organización hace posibles unos objetivos empresariales claros y realistas”.¹

El pensamiento actual sobre la declaración de misión se basa en gran parte en la investigación y los escritos de Peter Drucker, a mitad de los años setenta. Drucker decía que hacer la pregunta: “¿Qué es nuestra empresa?” equivale a preguntar: “¿Cuál es nuestra misión?”.

Definida como una declaración de propósito duradera, que distingue a una organización de otras empresas similares, una declaración de misión es la proclamación de la “razón de ser” de una organización. Entre las compañías, hay una variedad considerable en el uso y la composición de los documentos de declaración de misión. También la percepción de la importancia de una declaración de misión varía mucho entre los altos directivos y los planificadores de la corporación. Llamada a veces una declaración de credo, una declaración de propósito, una declaración de filosofía, una declaración de principios de la empresa o una declaración que define nuestra

empresa, una declaración de misión revela la visión a largo plazo de una organización en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los altos directivos y los que hacen los planes no hayan plasmado esto deliberadamente en palabras. Entre los directores y los teóricos de la Universidad existe un amplio reconocimiento de que el primer paso a dar en la dirección estratégica es una declaración de misión cuidadosamente preparada, según se ilustra en la **figura.1**

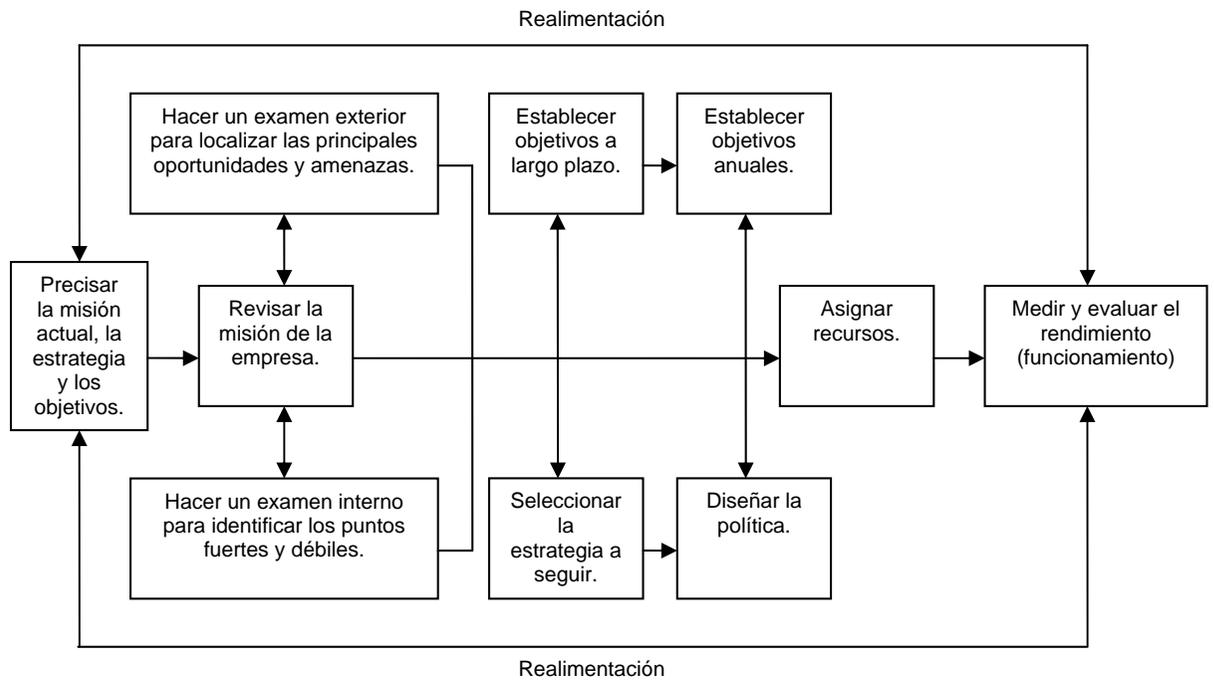


Figura.1. Diagrama de Flujo. Declaración de Misión

4.1.1. VISION

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración.

4.1.2. VALORES

Así como las personas, las organizaciones también tienen valores que cuando son compartidos por sus integrantes se ven reflejados en actitudes y conductas generalizadas y, por tanto, corporativas.

Los valores son sistematizados y formulados claramente y son modificados cuando es necesario para el bien de la organización.

4.1.3. AUDITORIA EXTERNA

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas de competencia

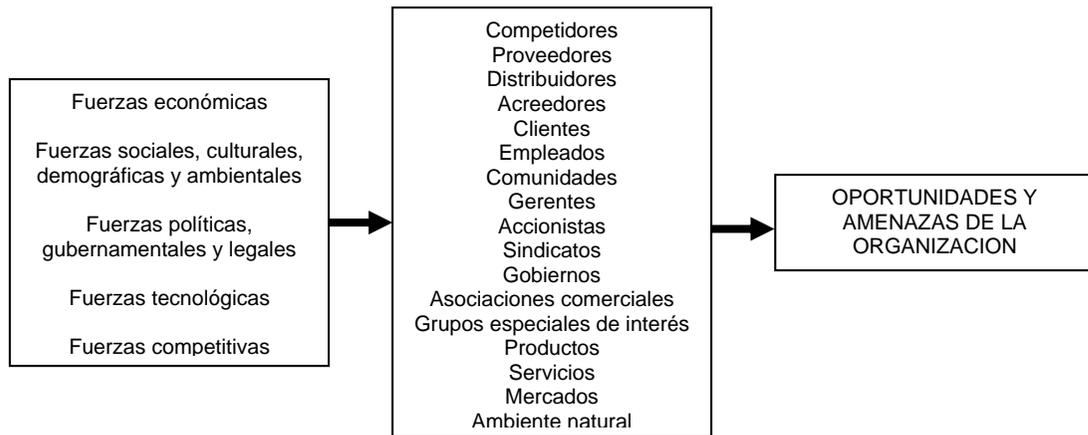


Figura. 2. Fuerzas de Competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones

pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivo a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

El método se respalda en un conjunto de **conceptos del pensamiento estratégico**, Algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.

4.1.3.1. Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es perturbado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

4.1.3.2. Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

4.1.3.3. Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo

4.1.3.4. Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.

4.1.3.5. Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, la acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad del pensamiento estratégico, contrario a lo que sucede en la planeación estratégica pues este principio se convierte en una restricción ya que causa rigideces.

4.1.3.6. Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- I. Qué se quiere lograr.
- II. En qué situación se está.
- III. Qué se puede hacer.
- IV. Qué se va a hacer.

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos. [6]

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las

circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

5. OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Los objetivos de una estrategia de negocio son identificar hacia dónde debe ir su empresa, generarles nuevas fuentes de valor a sus clientes y retar las formas tradicionales en las que normalmente compite. Le ayuda a anticiparse de manera flexible a cambios que confronta su empresa día a día. Y lo más importante, se concentra en la creación de ventajas competitivas, elemento muy importante, para asegurar la permanencia de su negocio en el mercado. [5]

Algunos directivos tienden a pensar que la planeación estratégica se lleva a cabo en un ejercicio de fin de semana.

Es importante señalarle que la preparación de la estrategia contempla un profundo análisis de información del mercado (clientes: sus gustos, preferencias y comportamientos; competidores: tendencias, movimientos estratégicos, posicionamiento, inversiones; y productos y servicios: tecnologías nuevas y en desarrollo, innovaciones), de la empresa (desempeño del negocio en áreas como: marketing, ventas, finanzas, manufactura, tecnología, servicio y personal) y de las oportunidades que el mercado brinda a la empresa. Estos análisis anteceden a las sesiones estratégicas en las que se concretan los acuerdos estratégicos y se toman las decisiones cruciales por parte de sus directivos.

La planeación estratégica beneficia la empresa varios estudios demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índice de operación y del costo/utilidad de las acciones. Además revela y aclara oportunidades y peligros futuros, mide el desempeño y señala asuntos estratégicos.

La planeación estratégica es vital en cuanto el éxito de una empresa ya que una mala estrategia puede llevar una compañía a la quiebra. [4]

5.1. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

El pensamiento estratégico es una forma, que busca el posicionamiento de la organización en el largo plazo; que todo emprendedor o profesional podría cultivar; es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de recursos para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades. El pensamiento estratégico se basa, principalmente, en el conocimiento y el análisis es decir, conocer muy a fondo la empresa; sus amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

Es la coordinación de las metas creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudar a explotar los desafíos futuros, e incorpora: valores, misión, visión, y estrategia. [4]

En cuanto a sus beneficios se puede decir que el pensamiento estratégico sirve para resolver problemas y ayuda a explotar los muchos desafíos futuros tanto previsibles como imprevisibles, además es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento las acciones y Decisiones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes.

5.2. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

- Permite detectar oportunidades clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa una manera para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permiten tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuyen la cantidad y tiempo de recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituyen un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total

- Ofrece un enfoque cooperativo
- Propicia una actitud positiva ante el cambio
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio

La planeación estratégica se basa inicialmente en la formulación de la estrategia a través de un detallado análisis con el fin de detectar las oportunidades y los peligros externos de la organización así como también define sus fuerzas y debilidades esto facilita la formulación de objetivos a largo plazo y genera nuevas estrategias. Una vez se implanta la estrategia, se establecen objetivos, se idean políticas, y se asignan recursos de tal manera que se puedan ejecutar las estrategias formuladas. Esta es la esencia de la planeación Estratégica.

El desafío de la implementación consiste en estimular al gerente y a los empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la empresa. [5]

Finalmente se requiere evaluación de la estrategia, por medio de la medición del desempeño de la misma, aplicación de acciones correctivas; cabe resaltar que todas las estrategias deben ser modificadas en el futuro puesto que los factores internos y externos cambian de manera constante. [7]

El principio básico de la planeación estratégica es que las empresas deberían formular estrategias, que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; por lo tanto para alcanzar el éxito resulta esencial detectar vigilar y evaluar oportunidades y amenazas externas. [6]

5.3. AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y estratégica. Cuando la auditoría es desinteresada e imparcial

constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

La auditoría interna es un servicio que reporta el más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por lo tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que formen parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe de modo alguno involucrarse ni comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina pero nunca en las operaciones y decisiones de las organizaciones a la cual presta sus servicios.

5.3.1. VENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA

Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.

Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.

Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.

Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros, puesto que nos dice de que posición partimos para poder competir; nos indica por medio de una matriz DOPHA, las fortalezas y debilidades de la organización, pues de acuerdo a este análisis, surgirá la respuesta que se le da al problema en un entorno competitivo y global.

5.3.2. PROCESO PARA DESARROLLAR UN AUDITORIA INTERNA

El proceso para realizar una auditoría se parece mucho al proceso para realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinar en forma colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales. En organizaciones que no usan la administración estratégica, los gerentes de marketing, finanzas y producción casi nunca interactúan en grado significativo. Por tanto, la auditoría interna resulta un magnífico vehículo o faro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización.

Así pues, para realizar una auditoría interna se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad. Según William King, un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se debe hacer cargo de determinar entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes y que habrán de influir en el futuro de la organización.

Llegar a conclusiones en cuanto a las diez o veinte fuerza o debilidades más importantes de la organización puede resultar una tarea difícil, como sabe cualquier gerente con experiencia, cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses de la organización y punto de vista. Una lista de veinte páginas de fuerzas y debilidades se podrán elaborar con bastante facilidad, pero una lista de las diez o quince más importantes implican un grado considerable de análisis y

negociación. Esto se debe a los juicios que se requieren y las repercusiones que inevitablemente tendrán la lista cuando se usa para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

5.4. LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRETEGIAS DA (DE FUGA)

TABLA 1. Matriz DOFA

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una oposición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que se emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cortejar 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 resultantes.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Hacer lista</p> <p>1. De fortalezas</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Hacer lista</p> <p>6. de debilidades</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	
		
<p style="text-align: center;"><i>Dejar siempre en blanco</i></p>		
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Hacer lista</p> <p>6. de oportunidades</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Uso de fortalezas para</p> <p>6. Aprovechar</p> <p>7. Oportunidades</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Vencer debilidades</p> <p>6. Aprovechando</p> <p>7. Oportunidades</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Hacer lista</p> <p>6. de amenazas</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5. Usar fortalezas para</p> <p>6. evitar amenazas</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. Reducir a un mínimo</p> <p>4. las debilidades</p> <p>5. y evitar</p> <p>6. amenazas</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p>

TAB

LA 2. Los pasos para construir una matriz DOFA

5.5. EL PROPOSITO ESTRATEGICO

Un propósito estratégico es una meta de largo plazo que se ambiciona y que establece el criterio por el cual la organización medirá sus logros y progresos. La definición de un horizonte a largo plazo estable en el tiempo crea una motivación con la cual todos los niveles de la organización se pueden identificar. [3]

Son muchas las empresas que dicen hacer planificación estratégica, pero que carecen de visión. Si bien la planificación estratégica es entendida como un camino para organizarse de cara al futuro, la forma de llevarla a cabo suele hacer que el plan se diseñe como una búsqueda de soluciones a los problemas actuales y no como la búsqueda de un camino para alcanzar el posicionamiento deseado para el mañana. No tener una visión fija de largo plazo supone que en cada ciclo de planificación se enfrenten problemas diferentes que se acaban traduciendo en cambios permanentes de rumbo en las acciones.

Con un propósito estratégico definido, la pregunta que se hace el Máximo Ejecutivo no es en qué se diferenciará el año próximo de éste, sino qué debemos hacer distinto ahora para acercarnos más a nuestra meta definida. Con un fin claramente identificado, la creatividad se aplica a los medios para alcanzarlo y no al replanteamiento periódico de objetivos.

Definir un propósito estratégico supone cierta audacia. La realidad de los recursos actuales limitados obliga a ejercitar la imaginación para poder definir objetivos de largo plazo ambiciosos.

Una vez que el propósito ha sido definido, la alta gerencia deberá crear desafíos periódicos de corto plazo que vayan cerrando la brecha de recursos existentes y consoliden ventajas competitivas. La definición de estos objetivos cortos provendrá del análisis competitivo y de la evolución del sector. Para que sean movilizadores, quienes los fijen deberán comprender como

influyen las labores de los distintos integrantes de la organización en el logro de los objetivos conjuntos.

Para obtener un compromiso amplio la gerencia debe transmitir confianza y compromiso en lograr el propósito estratégico fijado y un sentido de urgencia que establezca la necesidad constante de superación. Deberá desarrollar un enfoque competitivo a todo nivel, pero concediéndole a la organización el tiempo suficiente para procesar un desafío antes de proponer el siguiente, y estableciendo metas intermedias y mecanismos de revisión que permitan el seguimiento del progreso.

El propósito estratégico se enfoca en el ambiente interno de la organización e implica identificar sus recursos, valores, capacidades y aptitudes, reflejando lo que ésta puede hacer para aprovecharlos.

5.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas con las cuales está buscando llegar a ellos.

El Proceso para la Formulación de una Estrategia Competitiva es el siguiente:

❖ *Identificación*

¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la competencia?

❖ *Suposiciones implícitas*

¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?

¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?

❖ **Análisis de la industria**

¿Qué está sucediendo con el entorno

❖ **Análisis del competidor**

¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?

❖ **Análisis Social**

¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existente y potencial y sus acciones futuras probables?

❖ **Fuerzas y Debilidades**

¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentaran oportunidades o amenazas?

¿Dado un análisis del sector y de la competencia. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros?

❖ **Análisis de los supuestos y de la estrategia**

¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

❖ **Alternativas estratégicas**

¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente con relación al análisis precedente?

❖ **Elección Estratégica**

¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior?

5.7. FUERZAS COMPETITIVAS

1. Nuevos Ingresos
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Rivalidad entre los actuales competidores.

5.8. ESTRATEGIA COMPETITIVA GENERICA

Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

En ocasiones la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar

una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. Estas estrategias son Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque:

5.8.1. Estrategia de liderazgo en costos

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se diseminan en toda la empresa, lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empelados en los intentos por controlar los costos. Algunos riesgos pro seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

5.8.2. La estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona uno o mas atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación solo

se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

5.8.3. Estrategia de enfoque

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación.

Fuerzas competitivas básicas:

❖ ***Amenaza de entrada de nuevas empresas***

Comenta sobre la facilidad o dificultad que puede experimentar un nuevo competidor para empezar a operar en la industria. Michel Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. Estas son:

- Economía en escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidad de capital.
- Los costos vinculados a los cambios.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de los costos independientes del tamaño de la empresa.
- Política del gobierno.

❖ ***Amenaza de producto o servicios sustitutos***

Se refiere a la facilidad con que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro y esto puede generar impacto financiero negativo en el proveedor.

❖ ***El poder negociador de los compradores***

El manejo del comprador se convierte en arma fundamental para el buen desarrollo del negocio ya que estos pueden adquirir un importante poder de acuerdo a sus estrategias de compra.

❖ ***El poder negociador de los proveedores***

Estos tienen un poder negociador similar al de los compradores, y toman mayor fuerza cuando están concentrados en grupos, si además el comprador no tiene más de donde elegir y el producto que ofrecen es importante para la empresa del comprador.

❖ ***La rivalidad entre los competidores existentes.***

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.
- El sector industrial está creciendo muy lentamente.
- Las empresas tienen costos fijos elevados.
- Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados.
- Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.
- El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.
- La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.
- Hay mucho en juego.
- Las barreras de salida son altas.

6. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa establece el propósito y alcance de la empresa. Su definición incluye dos decisiones trascendentales. La primera, tiene que ver con la Misión de la Empresa y la segunda, con la Definición del Negocio al que la empresa se dedica.

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados en la organización. Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia. En esencia, la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas: ¿en qué negocios debemos estar? ¿De qué negocios debemos salir? Y ¿Cómo vamos a gestionarlos? Así la definición del negocio es un concepto clave a la hora de establecer la estrategia corporativa de una compañía. A la hora de definir un negocio, el enfoque de marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios producidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad. Es de esta manera como lo percibe el comprador, tanto si se trata de consumidor final como de un cliente empresarial.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el de las cinco fuerzas de Porter propuesto en 1980:

Fuerzas competitivas básicas

❖ ***Amenaza de entrada de nuevas empresas***

Comenta sobre la facilidad o dificultad que puede experimentar un nuevo competidor para empezar a operar en la industria. Michel Portero identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado. Estas son:

- Economía en escala.
- Diferenciación del producto.
- Necesidad de capital.

- Los costos vinculados a los cambios.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de los costos independientes del tamaño de la empresa.
- Política del gobierno.

❖ ***Amenaza de producto o servicios sustitutos***

Se refiere a la facilidad con que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro y esto puede generar impacto financiero negativo en el proveedor.

❖ ***El poder negociador de los compradores***

El manejo del comprador se convierte en arma fundamental para el buen desarrollo del negocio ya que estos pueden adquirir un importante poder de acuerdo a sus estrategias de compra.

❖ ***El poder negociador de los proveedores***

Estos tienen un poder negociador similar al de los compradores, y toman mayor fuerza cuando están concentrados en grupos, si además el comprador no tiene más de donde elegir y el producto que ofrecen es importante para la empresa del comprador.

❖ ***La rivalidad entre los competidores existentes***

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en una industria en la que prevalecen las siguientes condiciones.

- Hay varias empresas que compiten, o las empresas que compiten son relativamente iguales en cuanto a tamaño y/o recursos.
- El sector industrial está creciendo muy lentamente.
- Las empresas tienen costos fijos elevados.
- Las empresas tienen costos de almacenamiento elevados.

- Las empresas tienen unos márgenes de tiempo dentro de los cuales deben vender el producto.
- El producto o servicio se considera como un bien de consumo sobre el que el comprador tiene varias opciones, y el costo que debe afrontar el comprador por cambiar de marca o de proveedor es pequeño.
- La capacidad se debe aumentar en grandes cantidades.
- Hay mucho en juego.
- Las barreras de salida son altas.

6.1. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Después de formular las estrategias estas deben implementarse, en este proceso se administran las fuerzas durante la acción, se concentra en la eficiencia, es un proceso primordialmente operativo, que requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo, además de ciertas actividades tales como: Adoptar nuevas estructuras, lo cual requiere entre otras actividades Cerrar instalaciones, Contratar empedados nuevos, Cambiar las estrategias de precios, Preparar presupuestos financieros, Establecer procedimiento será el control de los costos, Modificar las estrategias de la publicidad, Capacitar a los nuevos empleados, Transferir a los gerentes de una división a otra, Crear un sistema de información de mayor calidad, entre otras. También será necesario tener en cuenta algunos aspectos administrativos: establecer objetivos anuales, asignar recursos, revisar planes de incentivos y remuneraciones, reducir resistencia al cambio, y desarrollar una cultura que apoye la estrategia.

Al final la evaluación de las estrategias dependerá de estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, de comparar los resultados esperados y los resultados reales, de tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes y que la retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de la estrategias. [8]

La aplicación de la planeacion basada en la implementación de estrategias, favorece la medición del desempeño organizacional, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del

desempeño individual, y el análisis en el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos; también existen razones financieras que son clave para la planeación estratégica como son: el aumento en el rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Este tipo de planeación por estrategias o planeación estratégica, permite como se mencionaba anteriormente, un proceso dinámico que se va retroalimentando permanentemente, a medida que se van implementando diversas estrategias, previamente formuladas, se van evaluando; de tal manera que se dé, oportunamente la aplicación de medidas ó acciones correctivas que generen cambios que orienten el rumbo de la empresa. [8]

Los administradores o gerentes deben mantener un equilibrio entre el alcance de objetivos y la optimización de los recursos. Se debe tener un plan o guía para que todos se enfoquen hacia el mismo norte y así será más fácil la consecución de logros.

La gestión se evalúa de acuerdo a las correcciones o acciones de mejora que se plantean, durante cierto periodo. Hay que tener en cuenta que el gestionar no es igual a la obtención de resultados, ya que este último es un proceso estático, causa – efecto; mientras que la gestión es más dinámica, nos detalla el cómo, porque y cuando se lograron las metas propuestas; es decir poder observar la tendencia de los resultados para conocer el impacto de la gestión.

Gestión es lograr los resultados con óptima utilización de los recursos, esto me permite mejorar; cuando solo estoy gastando los recursos, y no existe un parámetro, no sé si estoy alcanzando los objetivos, si el gasto no está orientado a algo, un patrón, se diría que estamos haciendo inversión más no gestión.

La gestión es la satisfacción del cliente con optimización de los recursos. Cuando se gasta es posible que no sea necesario y probablemente ese gasto se hubiera podido realizar con menos pesos en otras circunstancias. [9]

La gestión lo que busca es desarrollar una serie de actividades que transforman una situación en otra, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores, optimizando los recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos de una organización.

Es decir producir más con menos siendo este uno de los frentes más importantes en la administración

Ahora bien decíamos que la gestión, se basa en una planeación, pero la elaboración de un plan por sí sola no garantiza el éxito de la gestión, ya que una planeación puede presentar diversos puntos de vista lo que hace que se desvíe en algunos aspectos el plan y por ende el objetivo. Entonces se debe hacer una evaluación o medición permanente con el fin de ir corrigiendo estas desviaciones, e ir observando la tendencia que va tomando la gestión en el alcance de los resultados. [9]

El hecho de que la organización logre los resultados propuestos, optimizando los recursos disponibles para ellos, se define como diseño organizacional.

Incluye la definición de las áreas de trabajo, división del trabajo, asignación de responsables y asignación de tareas. Las organizaciones con este tipo de diseños son más eficientes y normadas. Sin embargo, es necesario seguir adelante con la generación de nuevos diseños organizacionales que conviertan lo que hoy es debilidad en fortaleza y de esta manera ofrecer una buena sostenibilidad en el medio cambiante. La nueva generación de diseños organizacionales debe partir de un direccionamiento estratégico, diseño de subsistemas, integración de actividades y definición de procesos, asignación de funciones y estableciendo puntos de control, a través del desarrollo de indicadores de gestión, de tal manera que nos permita a las organizaciones, un patrón de evaluación y por ende acciones de mejora que permitan a la empresa una adaptación a las necesidades de los clientes. [9]

De esta forma obtenemos como resultado una organización flexible, eficaz y muy sólida, asegurando competitividad y permanencia en el mercado. Cuando las organizaciones adoptan este enfoque por procesos, por estrategias, se logra transformar tanto las relaciones interpersonales como interprofesionales.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente

recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."

6.2. EVALUACION

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación:

- 1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.*
- 2. La medición del rendimiento.*
- 3. La toma de medidas correctivas.*

La evaluación es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

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

6.3. CONTROL

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los

gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia. El control consta de cuatro pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño
2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

En las organizaciones, del desempeño individual muchas veces se mide indebidamente o no se mide en absoluto. Algunas de las razones que explican esta falla son que la evaluación puede crear confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, puede tomar más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a invertir y puede requerir habilidades que muchos gerentes no tienen. No existe un enfoque para medir el desempeño individual que no tenga sus limitaciones. Por tanto, la organización debe estudiar varios enfoques como la escala gráfica para calificar, la escala de calificaciones ligadas al desempeño y el método de los incidentes críticos y de la ahí desarrollar o elegir el enfoque para evaluar el desempeño que más se adapte a las necesidades de la empresa. Son cada vez más las empresas que están tratando de ligar el desempeño organizacional a la retribución de sus gerentes y empleados.

6.4. RETROALIMENTACION

Son medidas referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones resultantes del seguimiento y evaluación en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

7. METODOLOGÍA

Inicialmente se reunieron documentos, artículos y/o publicaciones referentes al tema, en diversas bibliografías, sugeridas algunas por nuestro tutor, otras investigadas en la Web, y algunos temas se complementaron con la ejecución de ciertos módulos en el desarrollo en clase; de esta manera se encontraron diversas ponencias y métodos.

Por parte del equipo de trabajo, se consolidó toda la información en un nutrido resumen, extractando aquellos que hablaban sobre planeación estratégica como soporte para gerencial, y muchos otros en donde se analiza la planeación estratégica como pilar fundamental para el desarrollo organizacional; con el fin de elaborar una monografía, que abordara el marco histórico, el adelanto en el tema, y la implementación más utilizada en el ámbito empresarial; así se consolida un trabajo de investigación en donde el lector encontrara herramientas útiles para tener en cuenta al momento de generar una planeación basada en estrategias.

8. CONCLUSIONES

1. Para obtener un resultado exitoso luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa; esto implica realizar un buen y coordinado trabajo en equipo basado en la planeación.
2. La Planeación permite identificar riesgos, y enfocar acciones hacia el mejoramiento continuo.
3. Es la mejor acción preventiva, y a su vez dinámica, siempre está abierta, para que no se presenten eventos adversos.
4. La Planeacion Estratégica se presenta como una metodología para desarrollar los procesos en una organización, y estandarizar fuentes de información para el análisis de problemas.
5. Es una metodología que sirve como instrumento para afrontar los retos de la competitividad.
6. Es una herramienta que permite tener una línea base y llevar a cabo mejoras en los procesos, con el fin de enfocar cambios importantes y analizar sus efectos.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Diplomado en Alta Gerencia. SENA Bucaramanga.2007
- [2] Jean Paul Sallenave. "Gerencia y planeación estratégica" Grupo editorial Norma. Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)-Centro Latinoamericano de documentación Económica y Social (CLADES), CEPAL/CLADES, Santiago de Chile 1996.
- [3] David, Fred: Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, 2.003.
- [4] Hitt, Ireland, Hoskisson", Editorial Thomson, 2.001.
- [5] Jhonson Scholes, Dirección Estratégica, Prentice Hall, Quinta Edición, 2003.
- [6] ¿Qué es la Estrategia?, ¿Realmente Importa?, R Whittington, Editorial Thomson, 2004.
- [7] Harrinson, J.S, Fundamentos de Dirección Estratégica, Editorial Thomson, 2004.
- [8] Senge, Peter, La quinta Disciplina, Granica, 1990.
- [9] Giraldo, Gerardo Domínguez, Indicadores de Gestión, Biblioteca Jurídica, Primera Edición., 1.998.
- [10] Kootz y Weirich, Administración, Editorial MC Graw Hill, 1990.
- [11] HYPERLINK "http://www.paradigmshift.com"
www.paradigmshift.com
- [12] HYPERLINK "http://www.gestiopolis.com"
www.gestiopolis.com

[13] HYPERLINK "http://www.usergioarboleda.edu.com"
www.usergioarboleda.edu.com

[14] HYPERLINK "http://www.deguate.com"
www.deguate.com

[15] HYPERLINK "http://www.geocities.com"
www.geocities.com

[16] HYPERLINK "http://www.3w3search.com"
www.3w3search.com

[17] HYPERLINK "http://www.buzanspain.net"
www.buzanspain.net

[18] Fred, R David. "Conceptos de administración estratégica"

[20] Leonard Goodstein, Timothy Nolan y J. William Pfeiffer Applied Strategic Planning – How to develop a plan that really works editado por McGraw-Hill, Inc. USA.

[21] Odalys Espinosa Martínez, De La Planeación Estratégica A La Gestión De Información En La Organización. Experiencias En La Creación De Un Grupo De Gerencia De Información En La " Sede Del Citma " En Granma, Centro de Información Científica y Tecnológica, CEDICYT. Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, CITMA. Granma, CUBA. E-mail: odalysem@hotmail.com ; odalys@granma.inf.cu

[22] Guillermo M. Cejuno, Reseña de "preparing for the future strategic planning in the U.S- air force"; Gestión política y pública, II semestre año /vol XIII, numero 002 centro de investigaciones y docencia económicas .D.F México pg.588-592 -

[23] Guillermo A Ronda Pupo, Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de La Dirección Estratégica en nuestras empresas, Universidad de Holguín, BIBLIOTECA VIRTUAL DE GESTION EMPRESARIAL

[24] Porter Michael, Estrategia Competitiva, Universidad de Holguín, BIBLIOTECA VIRTUAL DE GESTION EMPRESARIAL