



**GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO**



“2010. AÑO DEL BICENTENARIO DE LA INDEPENDENCIA DE MÉXICO”

DIVISIÓN DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CUADERNILLO DE APUNTES QUE PRESENTA:

MARGARITO ELIZALDE RUIZ

LA PAZ, ESTADO DE MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2010.

TEMARIO

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	4
UNIDAD I	
TEMA	
INTRODUCCIÓN Y ALCACES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
SUBTEMAS	
1.1 Conceptos básicos	5
1.2 Definición de empresa	6
1.3 Escuelas de la administración	6
1.4 Identificación de problemas	8
1.5 Especificaciones de problemas	8
1.6 Análisis de causas y repercusiones	9
1.7 Alternativas de solución	9
1.8 Análisis de toma de decisiones	9
UNIDAD II	
TEMA	
EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
SUBTEMAS	
2.1 El proceso de Planeación Estratégica (Modelo)	11
2.2 Evolución y posible desarrollo de la Planeación Estratégica	12
2.3 Aplicaciones prácticas de la Planeación Estratégica	14
2.4 La Planeación Estratégica en México (Evolución)	14
UNIDAD III	
TEMA	
ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	
SUBTEMAS	
3.1 Definición y Metodología	15
3.2 Análisis Histórico	17
3.3 Análisis Presente	17
3.4 Situación Externa	17

3.5 Matriz de Perfil Competitivo	21
3.6 Matriz de Factores Externos	22
3.7 Situación Interna	24
3.8 Matriz de Factores Internos	25
3.9 Perspectivas a Futuro (pronósticos)	27
3.10 Método a utilizar	27
3.11 Proyecciones	28

UNIDAD IV

TEMA

ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN

SUBTEMAS

4.1 Misión Empresarial	28
4.2 Formulación de Objetivos	29
4.3 Generación de Estrategias	33
4.4 Matriz FODA	33
4.5 Matriz de Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA)	35
BIBLIOGRAFÍA	39

INTRODUCCIÓN

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

La planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo. Los diferentes factores de la planeación estratégica pueden ayudar en la toma de decisiones de la dirección.

El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable. Para sobrevivir, las organizaciones deben ser capaces de detectar los cambios con astucia y adaptarse a ellos. El proceso de la planeación estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo.

ASIGNATURA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO.

El alumno evaluará la disciplina el pensamiento estratégico, proporcionándole los fundamentos del Análisis y Desarrollo de Negocios, sus flujos de información, planeación, los factores que influyen en los sistemas de Análisis y Desarrollo de Negocios, técnicas de desarrollo de modelos, estratégicos para la organización, en sus operaciones, mercados, precios, distribución, recursos humanos, inversión, sus efectos sobre el entorno en el que opera, así como sus tendencias futuras.

Unidad 1. Introducción y alcances de la planeación estratégica.

1.1 Conceptos básicos.

Estrategia. Curso alterno de acción de asignación de recursos para enfrentar la competencia basada en las fuerzas de la empresa.

Planeación estratégica. Establecer un futuro deseado y las formas efectivas de alcanzarlo.

Futuro: son los fines.

Formas: medios.

- Involucra a toda la empresa.
- Largo plazo.
- Involucra muchos recursos.
- Enfoca al medio ambiente externo.

Administración estratégica.

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hacer las cosas a través de otros. • Optimizar el uso de recursos. • Hacer uso del proceso administrativo • Tomar decisiones. | } | <ul style="list-style-type: none"> Planear Organizar Dirigir Controlar |
|--|---|--|

1.2 Definición de empresa.

Existen autores como connotaciones de éstas.

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

1.3 Escuelas de la administración.

Chiavenato (2005) El significado y contenido de la administración sufrieron una formidable ampliación y profundización a través de las diferentes teorías que se presentan en la tabla 1.

ENFOQUES PRESCRIPTIVOS Y NORMATIVOS		ENFOQUES EXPLICATIVOS Y DESCRIPTIVOS						
ASPECTOS PRINCIPALES	TEORIA CLASICA	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS	TEORIA NEOCLASICA	TEORIA DE LA BUROCRACIA	TEORIA ESTRUCTURALISTA	TEORIA DEL COMPORTAMIENTO	TEORIA DE SISTEMAS	TEORIA CONTINGENCIAL
Énfasis:	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En el educadísimo: tareas, personas y estructuras	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En las personas y en el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y en la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura.
Enfoque organizacional:	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y de la tecnología
Concepto de organización:	Estructura formal como un conjunto de organos, cargos y tareas	Sistema social como un conjunto de roles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como un conjunto de funciones organizadas	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado
Principales representantes:	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Moorey, Emerson	Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Galanter, Schah, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argiris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trust, Hicks	J. D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow
Características básicas de la administración:	Ingeniería humana/ingeniería de producción	Ciencia social aplicada	Técnica social básica y administración por objetivos	Sociología de la burocracia	Sociedad organizacional y enfoque múltiple	Ciencia del comportamiento aplicada	Enfoque sistémico: administración de sistemas	Enfoque contingencial: administración contingencial
Concepción del hombre:	Hombre económico	Hombre social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional	Hombre complejo
Comportamiento del individuo:	Ser aislado que actúa como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que actúa como miembro del grupo social	Ser racional y social orientado hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que actúa como ocupante de un cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser social que toma decisiones como miembro de una organización	Desempeño de roles	Desempeño de roles
Sistema de incentivos:	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos, tanto materiales como sociales	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales:	Identidad de intereses. No se percibe conflicto	Identidad de intereses. Todo conflicto es indeseable y debe evitarse	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No se percibe conflicto. Prevalecen los objetivos de la organización	Conflictos inevitables e incluso deseables que conducen a la innovación	Conflictos posibles y negociables. Relación de equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de roles	Conflicto de roles

Tabla 1. Fuente: [Luis Alberto Chaves](#), *Introducción a la teoría general de la administración*. México, [McGraw-Hill](#), 2006, p. 650.

1.4 Identificación de problemas.

“Un problema es una discrepancia entre lo que es (es decir, la realidad) y lo que debería o podría ser (esto es, los valores, metas, objetivos)”.

Como lo señaló Guth y Tagiuri, los tipos de problemas y oportunidades en que deciden trabajar los gerentes, son influidos por sus valores y formación.

Si se sienten motivados sobre todo por valores económicos, generalmente querrán tomar decisiones en cuestiones prácticas como las relativas a mercadotecnia, producción o utilidades. Si siguen una orientación más teórica, les interesarán las perspectivas a largo plazo de su empresa. Si su orientación es política, buscarán principalmente la competencia con otras a su progreso personal.

1.5 Especificaciones de problemas.

Éstos pueden ser estructurados y no estructurados.

Un problema estructurado es aquel que puede ser perfectamente definido, pues sus principales variables – como los diversos estados de la naturaleza, acciones posibles, consecuencias probables y utilidades de las consecuencias - son conocidas.

Un problema estructurado puede dividirse en tres categorías:

1. Decisiones bajo certeza, en la que las variables son conocidas y la relación entre la acción y las consecuencias es determinística;
2. Decisiones bajo riesgo, en las que las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos;
3. Decisiones bajo incertidumbre, en las que las variables se conocen, pero las probabilidades para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza.

Un problema no estructurado es aquel que no puede ser claramente definido, pues una o más de sus variables es desconocida o no puede ser determinada con algún grado de confianza.

1.6 Análisis de causas y repercusiones.

“William Pounds ha descrito cuatro situaciones que alertan a los gerentes ante la posible existencia de problemas”.

Cuando hay desviación respecto a la experiencia pasada, se rompe con un patrón previo de desempeño en la organización. Este año las ventas no alcanzan el nivel del año anterior; los gastos se han elevado de manera repentina; ha aumentado la rotación de personal.

Cuando hay desviación respecto al plan, no se están cumpliendo las expectativas o proyecciones del gerente. Las utilidades son menores de las previstas; un departamento está rebasando su presupuesto; un proyecto no está efectuándose conforma al programa.

Otras personas plantean problemas al gerente. Los clientes se quejan del retraso en las entregas; los gerentes de nivel superior fijan nuevas normas de desempeño al departamento de él; los subalternos renuncian.

El desempeño de los competidores también puede crear situaciones de solución de problemas para el gerente. Cuando otras compañías desarrollan nuevos procesos o mejoras en los procedimientos de operación, el gerente debe reevaluar los procesos o procedimientos en su propia organización

1.7 Alternativas de solución.

No hay un método de toma de decisiones que garantice que el gerente siempre tomará la decisión correcta. Sin embargo, los gerentes que aplican un método racional, inteligente y sistemático tendrán mayores probabilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad en los problemas que encaran.

1.8 Análisis de toma de decisiones.

El proceso básico de la toma racional de decisiones se asemeja al proceso de la planeación estratégica formal (Ver Figura 1).

PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

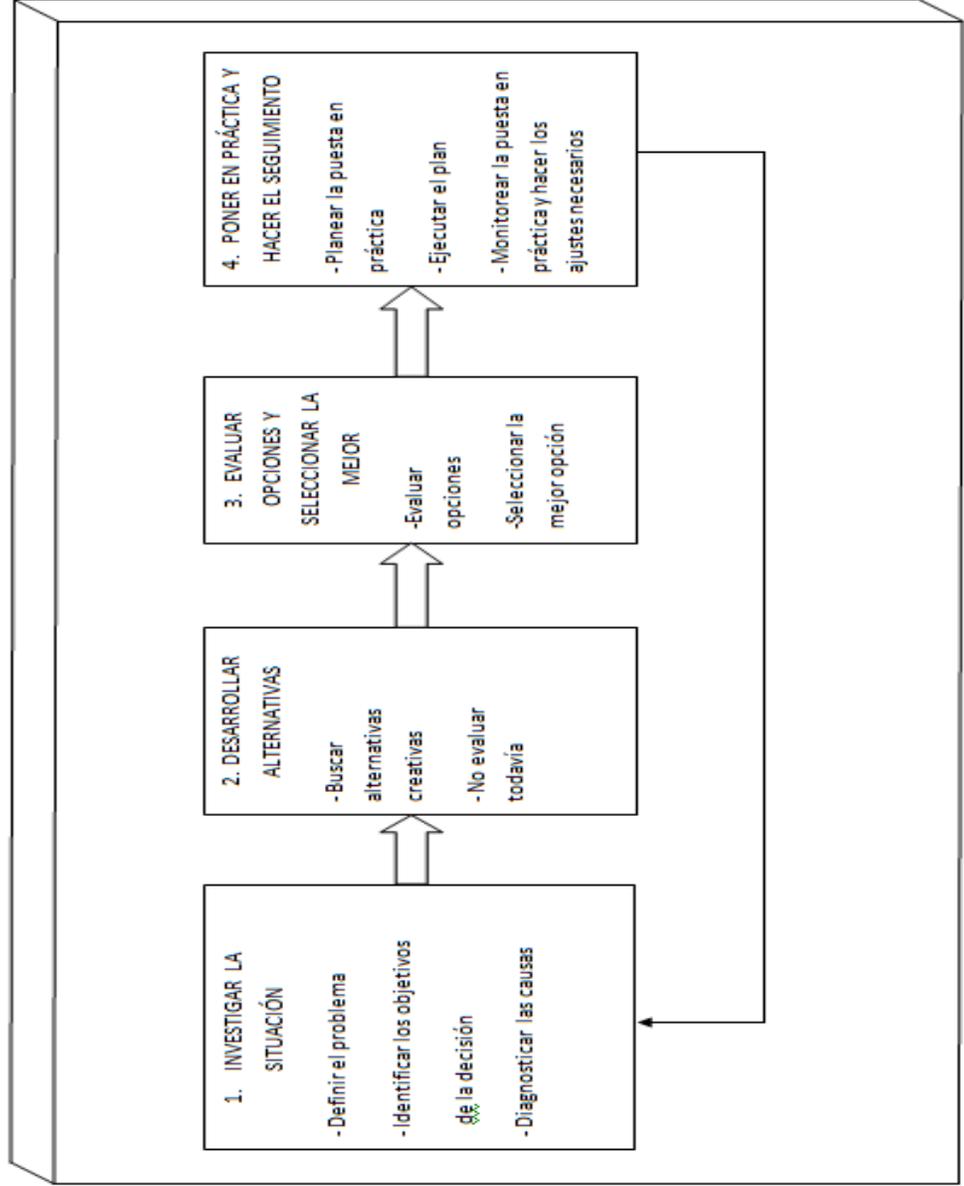


Figura 1. Fuente: James A. F. Stoner/Charles Wankel. Administración. México, Prentice-Hall, 2005, p. 175.

Unidad 2. El proceso de la planeación estratégica

2.1. El proceso de planeación estratégica (modelo)

Todos los modelos representan algún tipo de proceso (Ver Figura 2).

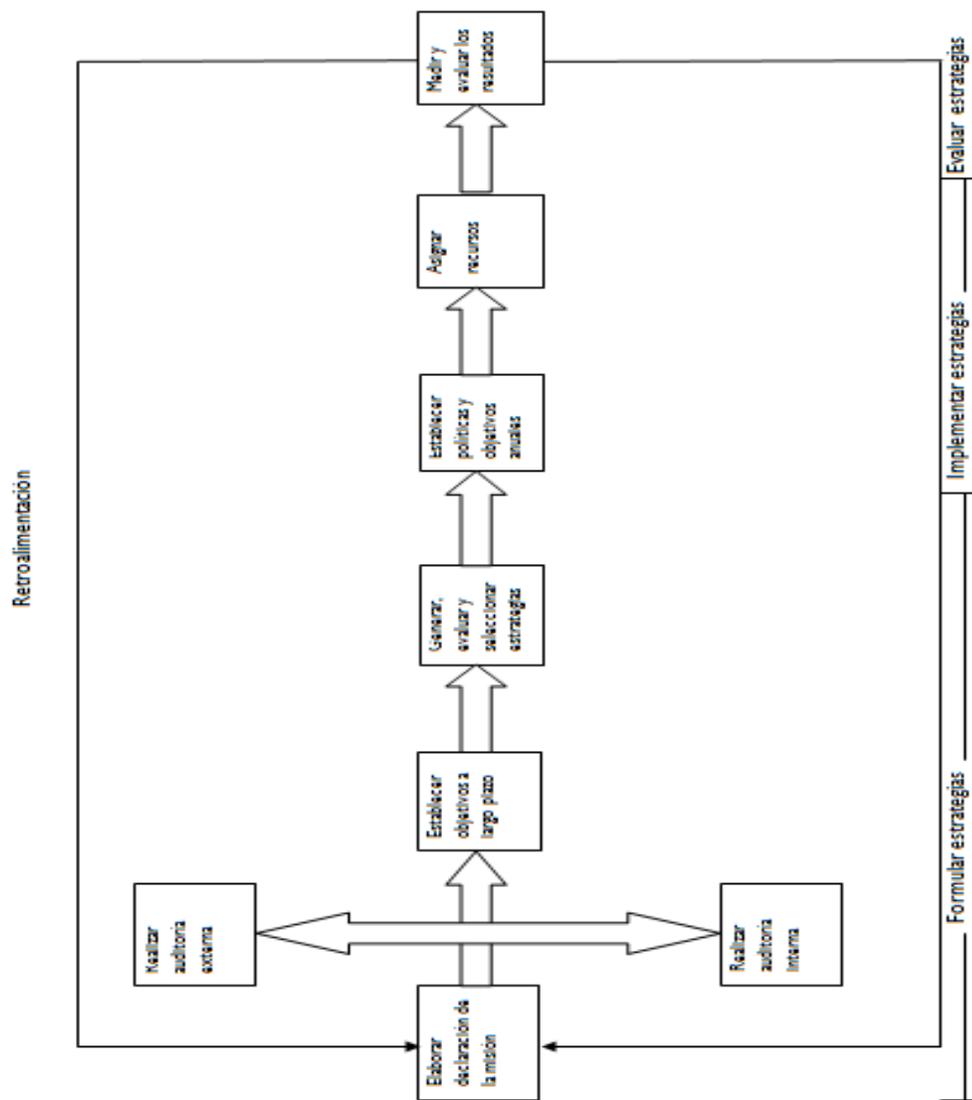


Figura 2. Fuente: Fred R. David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación, 2003, p. 13.

2.2 Evolución y posible desarrollo de la planeación estratégica.

Estrategia:

Mintzberg (1997) El término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan deliberadamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Antecedentes

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro *El Arte de la Guerra*, dice: "El general (*strategos*) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú *Calila y Dimna* (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1)"...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.." [1]; 2)"Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" [2] y 3)"..la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme" [3].

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro *El Príncipe* también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos

ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Inicios de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

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".

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

Tres etapas se han identificado en ésta 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.

2.3. Aplicaciones prácticas de la planeación estratégica

El campo de aplicación está creciendo cada vez más:

En el mercadeo.
 En las empresas.
 Entidades deportivas.
 Entidades educativas.

2.4 La planeación estratégica en México

Rodríguez (2006) la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas en México:

Planeación estratégica en la pequeña empresa

Los objetivos organizacionales son fijados por:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Propietarios	42%	Propietarios	23%	Propietarios	46%
Otros	58%	Otros	67%	Otros	54%

Periodos para la fijación de objetivos:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
1 año	80%	1 año	80%	1 año	80%
2-4 años	14%	2-4 años	14%	2-4 años	14%
4-5 años	5%	4-5 años	5%	4-5 años	5%

La comunicación de los planes y los objetivos que deben alcanzarse:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Verbal	53%	Verbal	44%	Verbal	50%
Escrita	26%	Escrita	10%	Escrita	27%
Circulares	18%	Circulares	14%	Circulares	25%

Conocen las fortalezas y las debilidades de su empresa:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Sí	70%	Sí	60%	Sí	87%
No	30%	No	39%	No	17%

Conocen las oportunidades y las amenazas de su empresa:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
Sí	67%	Sí	55%	Sí	76%
No	33%	No	44%	No	24%

Conocen y aplican la técnica de análisis estratégico FODA en su empresa:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
No	67%	No	69%	No	66%
Sí	33%	Sí	31%	Sí	34%

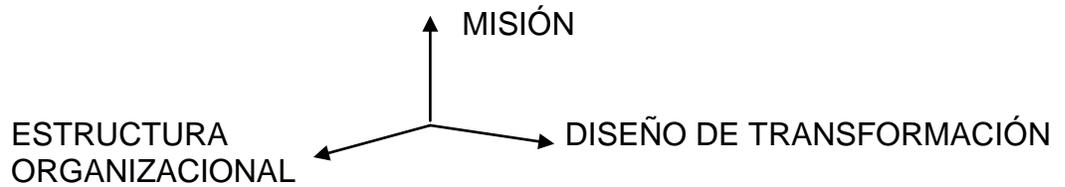
Saben en qué consiste la planeación estratégica:

Empresas de servicio		Empresas comerciales		Empresas industriales	
No	61%	No	55%	No	57%
Sí	39%	Sí	24%	Sí	43%

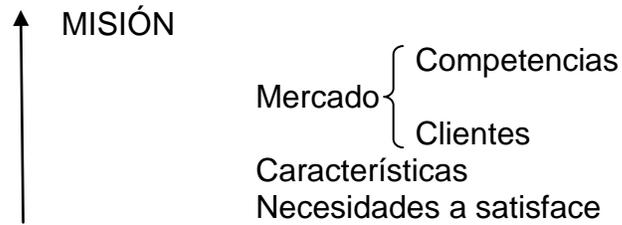
Unidad 3. Análisis de la organización.

3.1 Definición y metodología.

Valdés (2005) La metodología para el análisis de la organización es el modelo de los tres vectores: la misión, estructura organizacional y diseño de transformación.

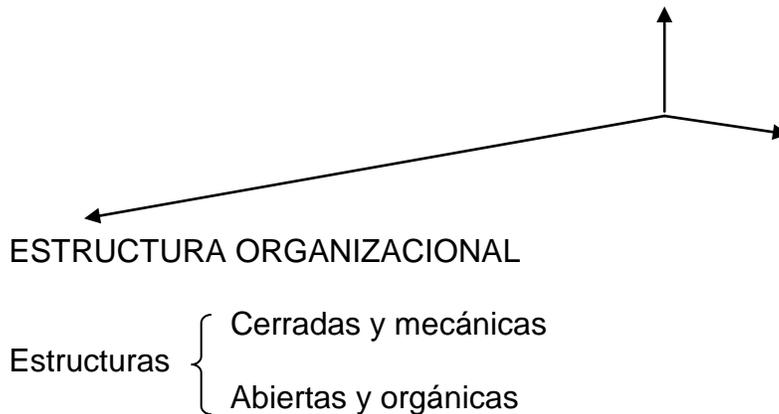


DESARROLLO DEL VECTOR PRINCIPAL, MISIÓN



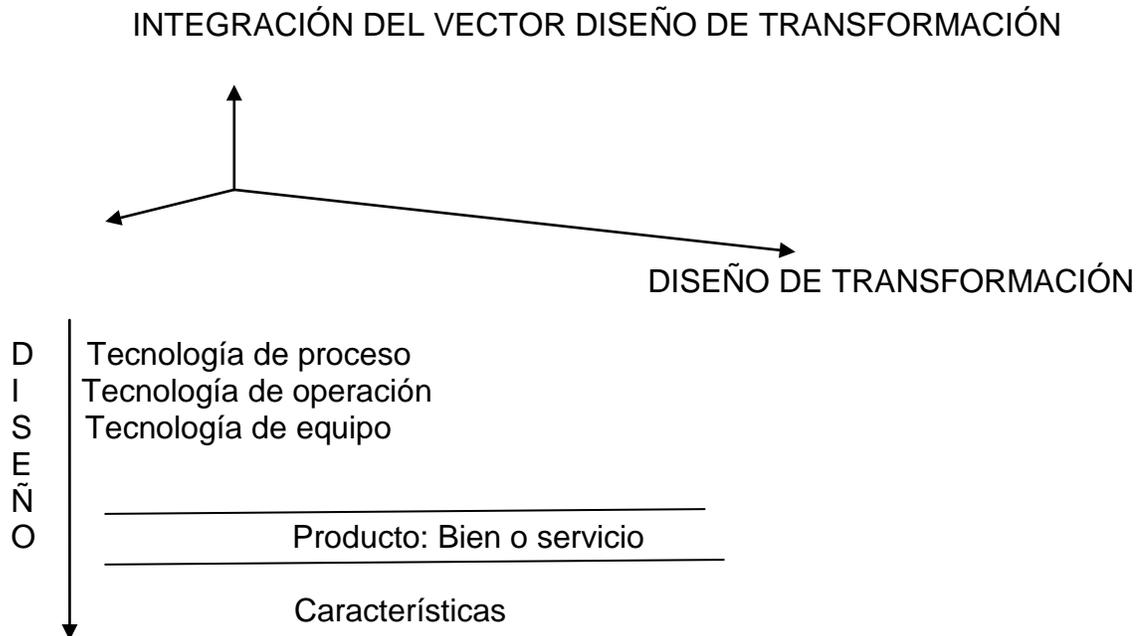
Estos elementos marcan la orientación y el rumbo de cualquier organización. Este vector es el que determina la parte estratégica de la organización.

COMPONENTE DEL VECTOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



- Aspectos horizontales
- División del trabajo
- Grado de especialización
- Relaciones
- Departamentalización
- Aspectos verticales
- Delegación
- Descentralización
- Niveles jerárquicos
- Tramo de control
- Toma de decisiones
- Coordinación
- Cultura de organizacional

- Filosofía
- Valores
- Políticas
- Normatividad
- Manuales
- Reglamentos



Tres de los elementos son causas y el cuarto es efecto.

3.2 Análisis histórico.

Pasado

Pronóstico

Datos numéricos históricos

Proceso analítico de proyección

3.3 Análisis presente.

Valdés (2005) Iniciamos el proceso de la planeación estratégica con el diagnóstico de la organización para integrar en una matriz de fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas, en la que se considera la posible interacción entre las fortalezas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y las amenazas que el entorno le proporciona y de esta manera se anticipan los posibles efectos que dichas interacciones tendrían en la organización, permitiendo así plantear acciones genéricas (estrategias), ya sea para potenciar o disminuir los efectos identificados, esta matriz es conocida como la matriz FODA (Ver Figura 3).

MATRIZ DE INTERACCIÓN ORGANIZACIÓN-ENTORNO

	Oportunidades (dadas por el entorno)	Amenazas (dadas por el entorno)
Fortalezas (internas de la organización)	Estrategias (ofensivas) FO Se utilizan las fortalezas para aprovechar y potenciar las oportunidades	Estrategias FA Se utilizan las fortalezas para enfrentar las amenazas
Debilidades (internas de la organización)	Estrategias DO Se aplican superando las debilidades y aprovechando las oportunidades	Estrategias (defensivas) DA Se evitan las amenazas que puedan impactar las amenazas

Figura 3 . Fuente: Valdés Hernández Luis Alfredo. *Planeación estratégica*. México, F C A, p. 12.

3.4 Situación Externa.

Consiste en elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se podrían eludir.

Las empresas deben tener la 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 clave.

1. Económicas.
2. Sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Políticas, gubernamentales y legales.
4. Tecnológicas.
5. Competencia.

El proceso para realizar una auditoría externa.



Figura 4. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 116.

Variables económicas clave que se deben monitorear	
<p>Cambio de Estados Unidos hacia una economía de servicios. Disponibilidad de créditos Nivel de ingreso disponible Propensión de las personas a gastar Tasas de interés Tasas de inflación Economías de escala Tasas de los mercados de dinero Déficit presupuestal del gobierno federal Tendencia del producto nacional bruto Patrones de consumo Tendencias del desempleo Niveles de productividad de los trabajadores Valor del dólar en el mercado de valores Situación económica de otros países Factores de importaciones/exportaciones</p>	<p>Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios Diferencias del ingreso por zonas y grupos de consumidores Fluctuaciones d precios Exportación de mano de obra y capital de Estados Unidos Políticas monetarias Políticas fiscales Tasas impositivas o impuestos Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE) Exportaciones de petróleo (OPEP) Políticas de los grupos de países menos desarrollados (PMD)</p>
Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales	
<p>Tasas de fecundidad Cantidad de grupos de intereses especiales Cantidad de matrimonios Cantidad de divorcios Tasa de natalidad Tasa de mortalidad Tasas de inmigración y de emigración Programas de seguridad social Tasas de esperanza de vida Ingreso per cápita Ubicación de negocios detallistas, fabriles y de servicios Actitudes ante los negocios Estilos de vida Congestión de tránsito Entorno del centro de la ciudad Ingreso promedio disponible Valor otorgado al tiempo libre Confianza en el gobierno Actitudes ante el trabajo Hábitos de compra Intereses éticos Actitud ante el ahorro Roles de los sexos Actitud ante la inversión Igualdad racial Uso de métodos anticonceptivos Nivel promedio de escolaridad</p>	<p>Regulación del gobierno Actitud ante la jubilación Actitud ante el tiempo libre Actitud ante la calidad del producto Actitud ante el servicio al cliente Control de la contaminación Actitud ante extranjeros Conservación de energéticos Programas sociales Cantidad de iglesias Cantidad de miembros de las iglesias Responsabilidad social Actitud ante la autoridad Actitud ante las carreras Cambios de la población por raza, edad, sexo, y grado de riqueza Cambios de la población por ciudad, condado, estado. Región y país Cambios regionales en gustos y preferencias Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías Cantidad de egresados de educación media superior y superior por zona geográfica Reciclaje Manejo de desechos Contaminación del aire Contaminación del agua Disminución de la capa de ozono Especies en peligro de extinción</p>

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes	
Regulación y desregulación gubernamentales Cambios de leyes fiscales Tarifas especiales Comités de acción política Tasas de participación de votantes Cantidad, gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno Cantidad de patentes Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes Leyes para la protección del ambiente Grado de presupuesto para defensa Leyes sobre la igualdad en el empleo Grado de subsidios gubernamentales Legislación antimonopolio	Relaciones chino-estadounidenses Relaciones ruso-estadounidenses Relaciones europeo-estadounidenses Relaciones afro-estadounidenses Reglamentos importaciones/exportaciones Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental Condiciones políticas de otros países Leyes locales, estatales y federales especiales Actividades de cabildeo Montos de presupuestos gubernamentales Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales Ubicación y gravedad de actividades terroristas Elecciones nacionales, estatales y locales

Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico
<p> ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa? ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, en sus componentes y partes? ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades? ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados? ¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problema y por qué? ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa? ¿Cuál ha sido la evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? ¿En qué compañías se iniciaron estos cambios tecnológicos? ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro? ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo? ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos? ¿Históricos? ¿Planificados? ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto y en aspectos del proceso de estas tecnologías? ¿En relación con la empresa y con sus competidores? ¿En el diseño? ¿En la producción? ¿En la puesta en práctica y en los servicios? ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes empresas en relación con cada una de estas tecnologías? ¿Cuáles son las actividades y los productos de la empresa? ¿Cuáles son las partes y las piezas de estos productos? ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades? ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias? ¿En términos de las características de la generación de efectivo y de utilidades? ¿De requisitos de inversiones? ¿De crecimiento? ¿De posición en el mercado y participación en el mismo? ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa? ¿En qué participa actualmente la empresa y por qué? ¿En qué no participa y por qué? ¿Qué resultados tendrán cada una de estas aplicaciones como oportunidad de invertir en términos de crecimiento de mercado, posibilidades de elevar las utilidades y aumentar el liderazgo tecnológico? </p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Características básicas de crecimiento? • ¿Evolución de necesidades y requisitos de los clientes? • ¿Posicionamiento competitivo y estrategias probables de competidores clave? <p> ¿Qué importancia tienen estas tecnologías de la empresa para cada una de estas aplicaciones? </p>

¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas?
 ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones?
 ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas aplicaciones? ¿Cuáles son las determinantes de la dinámica de la sustitución?
 ¿Cuál es y cuál será el grado de cambio tecnológico para cada una de estas tecnologías?
 ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse?
 ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos?
 ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?
 ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la corporación en tecnología?
 ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar?
 ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación?
 ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa?

Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas 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, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta qué punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Cuadro 1. Fuente: Fred.R. David. Conceptos de administración estratégica. México, Pearson Educación, 2003, pp. 119-129.

3.5 La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el

mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

En la tabla 2 se presenta la matriz del perfil competitivo.

Matriz del Perfil Competitivo							
COMPANÍA MUESTRA				COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Posición en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3				2.8

Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza. Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte.

Tabla 2. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 146.

3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y su industria. En esa lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que

tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Muestra de una matriz de evaluación de factores externos			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento			
2. Los valores de capital son saludables	0.08	3	0.24
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	0.06	2	0.12
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.11	1	0.11
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.14	4	0.56
	0.09	4	0.36
<i>Amenazas</i>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	0.10	2	0.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	0.10	1	0.10
<i>TOTAL</i>	1.00		2.64
Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.			

Tabla 3. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p.145.

3.7 Situación interna

Gerentes y empleados representativos de toda 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.

Lista de verificación para una auditoría interna
<p>ADMINISTRACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? 2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? 3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? 4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? 5. ¿Es la estructura de la organización apropiada? 6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? 7. ¿Es alto el ánimo de los empleados? 8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? 9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? <p>MARKETING</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? 2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? 3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? 4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? 5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? 6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? 7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes? 8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? 9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? 10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? 11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas? <p>FINANZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? 2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? 3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo? 4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? 5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? 6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? 7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? 8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

PRODUCCIÓN

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

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas?
2. ¿Si se usan empresas externas de I y D? ¿Tienen éstas costos efectivos?
3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización?
4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D?
5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?

SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

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

3.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible, use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Muestra de una matriz de evaluación de factores internos			
Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<i>FUERZAS</i>			
1. Razón de liquidez aumentó a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad aumentó a 6.94	0.16	4	0.64
3. La moral de los empleados es buena	0.18	4	0.72
4. Nuevo sistema de información computarizado	0.08	3	0.24
5. Participación en el mercado ha aumentado a 24%	0.12	3	0.36
<i>DEBILIDADES</i>			
	0.05	2	0.10
1. No se han resuelto las demandas legales	0.15	2	0.30
2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%	0.06	1	0.06
3. Falta de sistema de administración estratégica	0.08	1	0.08
4. Gastos de I y D han aumentado 31%	0.06	1	0.06
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces			
TOTAL	1.00		2.80
Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor.			

Tabla 4. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p.185.

3.9 Perspectiva a futuro (pronósticos)

Los pronósticos son supuestos informados sobre tendencias y circunstancias futuras. Hacer pronósticos resulta una actividad bastante complicada debido a factores como las innovaciones tecnológicas, los cambios culturales, los productos nuevos, los servicios mejorados, los competidores fortalecidos, los cambios de las prioridades del gobierno, los cambios de los valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos inesperados.

3.10. Método a utilizar

Los métodos que se utilizan para pronosticar las variables de la empresa, se presentan en la tabla 5.

Los costos, la popularidad y la complejidad de las técnicas cuantitativas para pronosticar frente a las cualitativas.			
	Costo	Popularidad	Complejidad
<i>TÉCNICAS CUANTITATIVAS</i>			
Modelos económicos	Alto	Alta	Alta
Regresión	Alto	Alta	Media
Exploración de tendencias	Medio	Alta	Media
<i>TÉCNICAS CUALITATIVAS</i>			
Estimación de vendedores	Bajo	Alta	Baja
Técnica de grupos nominales	Bajo	Alta	Baja
Grupos de opinión de ejecutivos	Bajo	Alta	Baja
Encuestas anticipadas e investigaciones de mercado	Medio	Media	Media
Escenarios	Bajo	Medio	Bajo
Delphi	Bajo	Medio	Medio
Lluvia de ideas	Bajo	Medio	Medio

Tabla 5. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Person Educación, 2003, p. 139.

Los pronósticos cuantitativos son pertinentes cuando existen datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre variables clave permanezcan sin cambios en el futuro.

Los pronósticos cualitativos o de opinión son particularmente útiles cuando no existen datos históricos disponibles o cuando se espera que las variables que los constituyen vayan a registrar cambios significativos en el futuro.

3.11 Proyecciones

Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso bárbaramente inexactos. Esta realidad señala que los estrategas deben dedicar tiempo y esfuerzo suficientes a estudiar los fundamentos básicos de los pronósticos publicados y desarrollar pronósticos internos propios.

Unidad 4. Estructuración de la planeación

4.1 Misión empresarial

Se concibe como: “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”.

Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

Elementos de la declaración de la misión

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

La visión contra la misión

Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la de la visión contesta a: “¿Qué queremos ser?” (Ver Tabla 6).

Declaración de la misión y visión de Amoco Corporation
<p>Misión</p> <p>Amoco es una compañía química y petrolera integrada, de cobertura mundial. Encontramos y explotamos recursos petrolíferos y ofrecemos productos y servicios de calidad a nuestros clientes. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad a efecto de obtener resultados financieros superiores que guarden equilibrio con nuestro crecimiento a largo plazo, que beneficien a las partes interesadas y que cumplan con nuestro compromiso con la sociedad y el ambiente.</p>
<p>Visión</p> <p>Amoco será una empresa con actividades globales, reconocida por empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su preeminencia en todo el mundo. Seremos la vara que sirva a las otras empresas para medir su actuación. Nuestros sellos serán la innovación, la iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, así como nuestra capacidad para anticipar y responder debidamente a los cambios y para crear oportunidades.</p>

Tabla 6. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 92.

4.2 Formulación de objetivos

Los objetivos representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias.

Los objetivos por naturaleza deben ser:

Cuantitativos, Mensurables, Realistas, Comprensibles, Desafiantes, Jerarquizados, Alcanzables y Congruentes.

Los objetivos se establecen en términos de:

Crecimiento de los activos.
 Crecimiento de las ventas.
 Rentabilidad.
 Participación en el mercado.
 Grado y naturaleza de la diversificación.
 Grado y naturaleza de la integración vertical.
 Utilidad por acción.
 Responsabilidad social.

En las tablas 7 y 8 se muestran los objetivos de la Compañía para su ejemplo.



Tabla 7. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 242.



Tabla 8. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 242.

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias.

En términos generales, política se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas establecidas.

Jerarquía de políticas

Estrategia de la compañía: Adquirir una cadena de tiendas detallistas para alcanzar nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad.

Políticas de apoyo:

1. "Todas las tiendas estarán abiertas de 8 horas a 20 horas de lunes a sábado." (Esta política podría aumentar las ventas detallistas si las tiendas, en la actualidad, sólo están abiertas 40 horas a la semana).
2. Todas las tiendas deben entregar un informe mensual con datos de control." (Esta política podría reducir la razón de de gastos/ventas).

3. "Todas las tiendas deben apoyar la publicidad de la compañía aportando 5% del total de sus ingresos mensuales al efecto." (Esta política podría permitir que la compañía adquiriera fama nacional).

Objetivo de la división: Incrementar los ingresos de la división, de 10 millones de pesos en 1993 a 15 millones de pesos en 1994.

Políticas de apoyo:

1. "A partir de enero de 1993, los vendedores de esta división deberán presentar un informe semanal de actividades que incluya la cantidad de visitas realizadas, la cantidad de kilómetros recorridos, la cantidad de unidades vendidas, la cantidad de pesos vendidos y la cantidad de cuentas nuevas abiertas." (Esta política podría garantizar que los vendedores no concedan demasiada importancia a determinadas zonas).
2. "A partir de enero de 1993, esta división pagará a sus empleados 5% de sus ingresos brutos en forma de un bono de navidad." (Esta política podría aumentar la productividad de los empleados).
3. "A partir de enero de 1993, los niveles de inventarios llevados en los almacenes se reducirá 30% de acuerdo con el programa para la producción llamado justo a tiempo." (Esta política podría reducir los gastos de producción y, por consiguiente, liberar fondos para aumentar las actividades de marketing).

Objetivo del departamento de producción: Incrementar la producción, de 20,000 unidades en 1993 a 30,000 unidades en 1994.

Políticas de apoyo:

1. "A partir de enero de 1993, los empleados tendrán la opción de trabajar hasta 20 horas extras por semana." (Esta política podría reducir la necesidad de contratar empleados adicionales).
2. "A partir de enero de 1993, se entregarán premios por un monto de 100 dólares por asistencia completa a todos los empleados que no falten ningún día laboral durante todo un año." Esta política podría disminuir el ausentismo y mejorar la productividad).
3. "A partir de enero de 1993, todo equipo nuevo será arrendado en lugar de adquirido." (Esta política podría reducir las obligaciones fiscales y por consiguiente permitir una mayor inversión de fondos para la modernización de los procesos de producción).

4.3 Generación de estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la tabla 9.

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)		Matriz del perfil competitivo		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
ETAPA 2: LA ETAPA DE LA ADECUACIÓN				
Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DECISIÓN				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Tabla 9. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 198.

4.4 Matriz FODA

Es un instrumento que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de FO, estrategias de DO, estrategias de FA y estrategias de DA.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

En las tablas 10 y 11 se muestra como elaborar la matriz FODA para la empresa Campbell Soup Company.

LA MATRIZ FODA		
Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	DEBILIDADES-D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES-O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar las 3. oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS-DO 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
AMENAZAS-A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar 3. las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS-DA 1. 2. Reducir las debilidades y 3. evitar las amenazas 4. 5.

Tabla 10. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 201.

LA MATRIZ FODA PARA CAMPBELL SOUP COMPANY		
Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F 1. Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. Nuevo sistema de información computarizado 5. Participación en el mercado ha aumentado a 24%	DEBILIDADES-D 1. No se han resuelto las demandas legales 2. Capacidad de la planta ha bajado a 74% 3. Falta de sistema de administración estratégica 4. Gastos de I y D han aumentado 31% 5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces
OPORTUNIDADES-O 1. Unificación Europea Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. Demanda de sopas aumenta 10% al año 5. Tratado de Libre Comercio Estados Unidos/México	ESTRATEGIAS-FO 1. Adquirir compañías del ramo de los alimentos en Europa (F1, F5, O1) 2. Construir planta manufacturera en México (F2, F5, O5) 3. Desarrollar sopas nuevas saludables (F3, O2) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F1, F5, O3)	ESTRATEGIAS-DO 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D3, O1) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm (D1, O2, O4)
AMENAZAS-A 1. Ingresos por alimentos sólo están incrementando 1% al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4% 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar	ESTRATEGIAS-FA 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F1, F5, A2) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F1, A4)	ESTRATEGIAS-DA 1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D3, A3, A5) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D5, A1)

Tabla 11. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 202.

4.5 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

La información que se debe de emplear para la matriz PEYEA es la que se muestra en la tabla 12.

Ejemplo de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA	
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<p>FUERZA FINANCIERA (FF)</p> <p>Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Capital de trabajo</p>	<p>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</p> <p>Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Escala de precios de productos competidores Barreras para entrar en el mercado Presión competitiva Elasticidad de la demanda</p>
<p>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</p> <p>Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad de los clientes Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y distribuidores</p>	<p>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</p> <p>Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de recursos</p> <p>Intensidad de capital Facilidad para entrar en el mercado</p> <p>Productividad, aprovechamiento de la capacidad</p>

Tabla 12. Fuente: Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 204.

Los pasos requeridos para elaborar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En las figuras 4-6 se muestra la preparación de la matriz PEYEA para una empresa de servicios.

MATRIZ PEYEA DE UN BANCO	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACION
La razón de capital primario del banco es 7.23%, que significa 1.23 sobre la razón generalmente requerida de 6%.	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77 en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70.	1.0
El ingreso neto del banco sumó \$183 millones, 9% menos que el año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7% a 3.46 mil millones.	4.0
	9.0
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio, Kentucky, Distrito de Colombia y Virginia Occidental.	4.0
	10.0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco siempre ha dependido mucho de las industrias del acero, el petróleo y el gas. Estas industrias están deprimidas.	-5.0
La desregulación bancaria ha producido inestabilidad en toda la industria.	-4.0
	-13.0
VENTAJA COMPETITIVA	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos superregionales, los bancos internacionales y los no-bancos son cada vez más competitivos.	-5.0
El banco tiene una enorme base de clientes.	-2.0
	-9.0

Figura 5. Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 206.

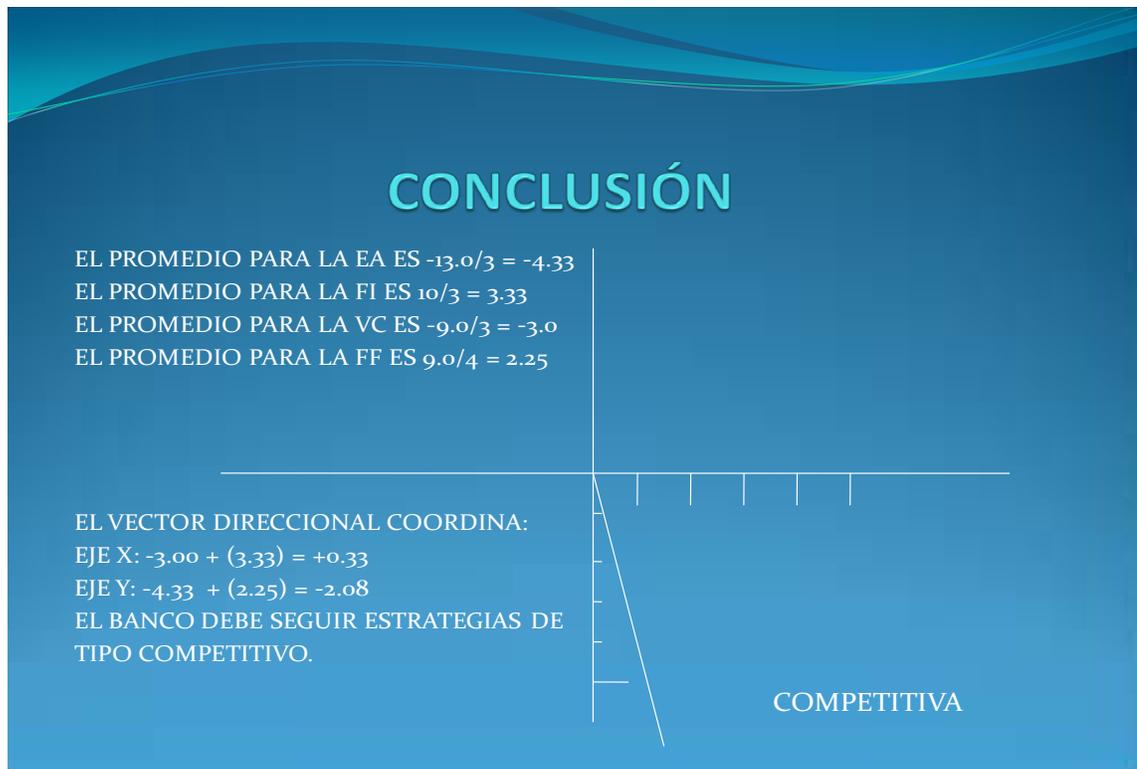


Figura 6. Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson Educación, 2003, p. 206.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, Mc Graw-Hill, 2006.

FRED R., David. *Conceptos de administración estratégica*. México, Pearson, 2003.

MINTZBERGER, Henry, et. al. *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. Mexico, Prentice-Hall, 1997.

PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva*. México, Patria, 2007.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquin. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, Thomson, 2004.

STEINER, George A. *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México, Patria, 2007.

STONER, James y WANKEL, Charles. *Administración*. México, Prentice-Hall, 1996.

VALDÉS HERNÁNDEZ, Luis Alfredo. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México, Fondo editorial F. C. A. 2005.