Erick Efrain Vargas Romero

Prof. Maldonado Muñoz Miguel Ángel

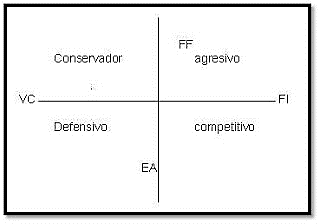
4CM4

Gestión empresarial

Matriz de posición estratégica

Matriz de posición estratégica

# ¿Qué es?

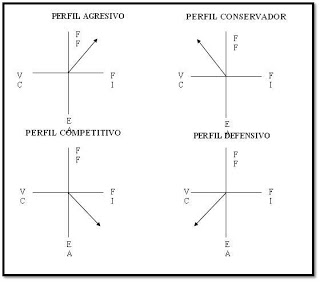
Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI).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

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

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

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

# Pasos para construir la matriz PEEA

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de –1 (el mejor) a –6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

# Matriz de la gran estrategia

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



1. Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición.

2. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.

3. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

4. Las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva, pero están en una industria de crecimiento lento.

# Ejecución de estrategias

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

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

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

## Programa de acción

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

## La Estructura Organizacional

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

Dentro de la misma estructura organizacional encontramos:

## Metas

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

## Políticas

Las políticas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Estas políticas sirven como mecanismo para la ejecución de las estrategias y el logro de metas.

* Políticas empresariales: Tiene aplicación en toda la organización.
* Políticas divisionales: Tienen aplicación en una división específica.
* Políticas departamentales: Tienen aplicación en un departamento dado.

## Asignación de Recursos

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

1. Recursos financieros.
2. Recursos físicos.
3. Recursos humanos.
4. Recursos tecnológicos.

El valor real de un programa de asignación de recursos radica en el logro de los objetivos y metas de una organización.

## Clima Gerencial

Es la forma en que los gerentes cooperan con los demás en la compañía.

## Cultura Organizacional

Sistema de valores y creencias que comparte la gente de una organización; constituye la identidad colectiva, y el significado de una compañía.

# Evaluación de estrategias

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

Las decisiones originadas en el proceso de la gerencia estratégica tienen repercusiones significativas y duraderas. En caso de ser equivocadas pueden conducir a problemas difíciles y aún imposibles de remediar. La mayoría de los gerentes de alto nivel están de acuerdo en que la evaluación del proceso de gerencia estratégica es decisiva en la salud de una organización. Lo importante es alertar a la gerencia con respecto a problemas antes de que la situación llegue a ser desesperada. El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes. Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la producción y el personal.

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

# REVISIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA

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

# Monitoria estratégica

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de pensar estratégicamente que facilita una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipativa del entorno en que se desempeña la empresa.

La creación de esa cultura requiere de seguimiento y monitoria permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoria con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno. Debe realizarse monitoria estratégica a nivel corporativo, funcional y operativo.

La monitoria debe hacerse en forma constante para facilitar el ajuste periódico del plan y reformular las estrategias que requieran y exijan los cambios turbulentos en el entorno. Debe realizarse con base en los índices de desempeño esperados o estándar con el índice global de éxito, definido en los planes de acción.