



Resumen de direccionamiento estrategico 3a9gico

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

RESUMEN DEL LIBRO CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA FRED R DAVID.



CAPITULO PRIMERO. LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

INTEGRA: La administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA: Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA: es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
2. Medición de desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas

Para **FORMULAR IMPLEMENTAR, Y EVALUAR ESTRATEGIAS** se presentan actividades en **3 niveles** de la jerarquía de una organización:

1. EL CORPORATIVO

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

2. EL DE UNIDADES ESTRATEGICA O DIVISIONES
3. EL DE LAS FUNCIONES.

Integrar la intuición y el análisis: La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

Adaptarse al cambio: El proceso e administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

TERMINOS CLAVES DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA:

Estrategas: Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

La declaración de la misión: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones e la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las amenazas y oportunidades externas: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente para alcanzar el éxito resulta esencial, detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las fuerzas y debilidades internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital en la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras:

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

Los objetivos a largo plazo: Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Las estrategias: Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos anuales: Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

Las políticas: Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

CAPITULO 3: LA MISION DEL NEGOCIO

CUAL ES NUESTRO NEGOCIO

La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia e otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser. Un enunciado claro de la misión es crucial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

La declaración y la misión visualizan la organización a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir.

La declaración de la misión ES EL PRIMER PASO para de la administración estratégica. Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica

Según VERN McGINNIS: Una declaración de la misión debe:

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

IMPORTANCIA DE UNA MISION CLARA DEL NEGOCIO

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

KING y CLELAND recomiendan la declaración cuidadosa de las misiones por los siguientes motivos:

1. Garantizar un propósito unánime en la organización
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización
3. Establecer una tónica general o clima organizacional
4. Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la organización
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización
6. Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal manera que se puedan controlar y evaluar los parámetros e costos, tiempos y resultados

LA VISION CONTRA LA MISION

La declaración de la misión contesta la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

La declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

PROCESO PARA DECLARAR UNA MISION

Es importante que involucre al mayor número de gerentes de la organización.
(Lean, preparen, grupos de discusión, solicitar modificaciones).

Para **CAMPELL y YEUNG** la diferencia entre la misión y la visión:

VISION: Es un estado futuro, posible y deseable de la organización que incluye metas específicas

MISION: Está más ligada a la conducta del presente.

NATURALEZA DE LA MISION DE LA EMPRESA

Una declaración de la Actitud: El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva. Por lo general es de largo alcance por dos motivos: 1. Una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles sin limitar el potencial creativo. 2. La declaración de la misión tiene que ser amplia para conciliar las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía.

RESOLVER OPINIONES DIVERGENTES. Existen diferencias entre los estrategias de la organización en cuanto al propósito básico y la misión.

ORIENTACION HACIA EL CLIENTE: Un motivo primordial para definir la misión del negocio es que atraerá a los clientes, que le dará sentido a la organización

DECLARACION DE UNA POLITICA SOCIAL: La palabra política social abarca el pensamiento la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

consecuencia la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio.

La política social de la organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica entre ellas, la elaboración de la declaración de la misión.

ELEMENTOS DE LA DECLARACION DE LA MISION

La declaración de la misión debe contener 9 características o elementos:

	ELEMENTOS	PREGUNTA	EJEMPLO
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios Johnson y Johnson
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de AMAX son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compite la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Control Data se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales:
5	INTERES POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?	En este sentido la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover
6	FILOSOFIA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones..... Sun company
7	CONCEPTO DE SÍ MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva	Crown Zellerbach se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desatando las capacidades de todos...
8	INTERES POR LA IMAGEN PUBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente Doww Chemical
9	INTERES POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones... Wachovia Cor

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

COMO REDACTAR Y EVALUAR DECLARACIONES DE MISION

Estudiando las misiones de compañías reales. La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente en las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores.

La declaración de la misión del negocio es un vínculo efectivo para comunicarse. **El valor principal de una declaración de misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la empresa.**

CAPITULO 4. LA EVALUACION EXTERNA

Pretende detectar y evaluar las tenencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoría externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias

LA NATURALEZA DE LA 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 se deberían eludir.

Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables

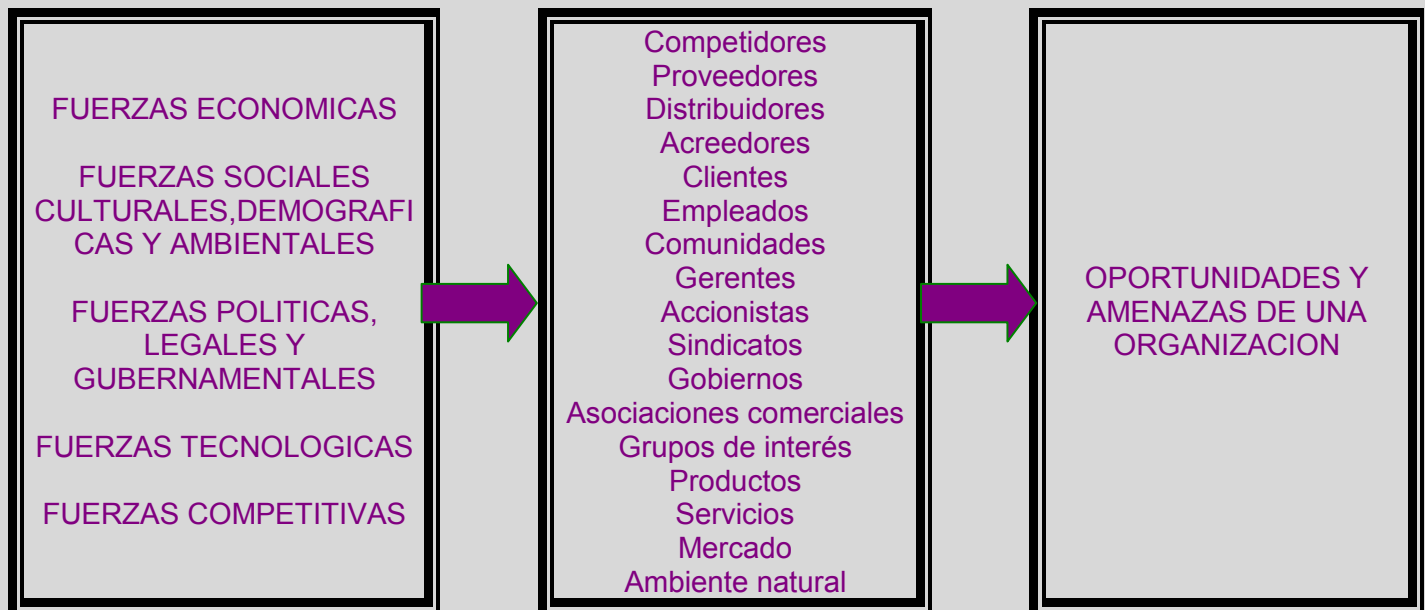
FUERZAS EXTERNAS CLAVE: Las fuerzas externas se dividen en **5 categorías** generales:

- 1. FUERZAS ECONOMICAS**
- 2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES**
- 3. FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.**
- 4. FUERZAS TECNOLOGICAS**
- 5. FUERZAS DE LA COMPETENCIA**

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA ORGANIZACIÓN



Los cambios en las fuerzas externas se traduce 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 tanto a proveedores como a distribuidores

Al detectar y evaluar las oportunidades y amenaza externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

EL PROCESO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA EXTERNA

Debe contar con la participación de gerentes y empleados.

Para realizar una auditoria externa, una compañía debe:

Reunir información de inteligencia de la competencia e información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información debe ser asimilada y evaluada. Deben identificar las oportunidades y las amenazas más importantes colectivamente. Los factores críticos se deben anotar, priorizándolos desde 1 hasta 20 desde el más al menos importante.

FEUND: dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

- 1 Importantes para alcanzar objetivos a largo plazo
- 2 Mensurables
- 3 Relativamente pocos
- 4 Aplicables a todas las empresas de la competencia

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

- 5 Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán concretamente a las áreas o divisiones funcionales

TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

La TI es un instrumento para realizar la auditoría externa.

Con el propósito de capitalizar debidamente la tecnología de la información se están construyendo dos puestos nuevos en la empresa: **el DI Director de Información** y el **DT director técnico**. El DI es administrador, maneja el proceso general de la auditoría externa y el DT es técnico porque se concentra en aspectos técnicos como la adquisición y procesamiento de datos etc.

1 FUERZAS ECONOMICAS:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por Je: si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros e inasequibles. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae.

Variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas en una organización

• Cambio de Estados Unidos hacia una economía de servicios	• Disponibilidad de créditos
• Nivel de ingresos disponible	• 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
• Tendencia del producto nacional bruto	• Patrones de consumo
• Tendencias del desempleo	• Niveles de productividad de los trabajadores
• Niveles de productividad de los trabajadores	• Valor del dólar en los mercados mundiales
• Tendencias del mercado de valores	• Situación económica de otros países
• Factores de importaciones / exportaciones	• Cambio en las demandas de las categorías de bienes y servicios
• Diferencia de ingresos por zona y grupos de consumidores.	• Fluctuaciones de precios
• Exportación de mano de obra y capital de USA	• Políticas monetarias
• Tasas impositivas o impuestos	• Políticas de la CEE
• Políticas de la OPEP	• políticas de los países menos desarrollados PMD

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

2 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

• Tasa de fecundidad	• Cantidad de grupos de interés especiales
• Cantidad de matrimonios	• Cantidad de divorcios
• Tasa de natalidad	• Tasa de mortalidad
• Tasas de inmigración y emigración	• Programas de seguridad social
• Tasas de esperanza de vida	• Ingreso per cápita
• Ubicación de negocios detallistas 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	• 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 riqueza
• Cambios de la población por ciudad, estado, región, país	• Cambios regionales en gustos y preferencias
• Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías	• Cantidad de egresados de educación media y superior
• Reciclaje	• Manejo de desechos
• Contaminación del aire	• Contaminación del agua
• Disminución de la capa de ozono	• Especies en peligro de extinción

3 FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Los pronósticos políticos son mas críticos en las empresas multinacionales

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

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, ubicación y gravedad de protestas contra el gobierno
• Cantidad de patentes	• Cambios en las leyes de propiedad intelectual
• 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-USA
• Relaciones Ruso – USA	• Relaciones Europa – USA
• Relaciones Afro – USA	• Reglamentos importaciones/ exportaciones
• Cambios en la política fiscal y monetaria	• Condiciones políticas de otros países
• Leyes locales, estatales y federales	• Actividades de cabildeo
• Monto del presupuesto gubernamental	• Monto de los presupuestos gubernamentales
• Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales	• Ubicación y gravedad de actividades terroristas
• Elecciones nacionales, estatales y locales	•

4 FUERZAS TECNOLOGICAS

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

El intercambio electrónico de datos: Tecnología de información que permite a las compañías reduzcan los niveles de inventarios, mejoren el servicio al cliente, reduzcan los gastos de nómina, enviando documentos formateados, como facturas de la computadora de una compañía a otra.

5 FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determina sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

SIETE CARACTERISITICAS QUE DESCRIBEN A LAS COMPAÑIAS MÁS COMPETITIVAS DE USA

1. La participación en el mercado si cuenta
2. Entienda y recuerde con exactitud cual es su negocio
3. Roto o no, arréglole, hágalo mejor, no sólo hablando de productos sino de la compañía entera.
4. Renovarse o morir
5. Las adquisiciones son esenciales para el crecimiento
6. Las personas sí marcan una diferencia
7. No existe sustituto d la calidad ni una amenaza mayor que no ser competitivo en costos a nivel global

LOS PROGRAMAS DE LA INTELIGENCIA SOBRE LA COMPETENCIA

Las 3 misiones básicas de un programa de Inteligencia sobre la competencia son:

1. Proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores
2. Identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendría en los competidores y
3. Detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado

Características especiales de un buen programa de Ic: Flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

Funciones de un director de análisis de la competencia: Planificar, reunir datos, analizar datos, facilitar el proceso de reunir y analizar información, diseminar la información de inteligencia en forma oportuna, investigar temas especiales y reconocer qué información es importante y quién la debe conocer.

LA COOPERACION ENTRE COMPETIDORES

Cuando varias empresas enemigas, se unen para ser amigas, y conviene trabajar juntas. Los joint-ventures y los contratos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza para luchar con la paranoia de saber si una empresa perjudicará a la otra.

LAS FUENTES EXTERNAS DE INFORMACION

Fuentes de información estratégica inédita: Encuestas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas y profesionales, programas de televisión, entrevistas, y conversaciones con diversas partes interesadas.

Fuentes de información estratégica publicada: Incluyen periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno, resúmenes, libros, directorios, diarios y manuales.

Los índices: Revelan la ubicación de la información estratégica por tema general, tema concreto, fuente, autor, compañía e industria.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

Las bases de datos en línea: Permiten que las personas encuentren la información utilizando las computadoras y encontrar la base de datos o información de otras organizaciones.

PUBLICACIONES EDITORIALES

Las fuentes de publicaciones más importantes tratan temas económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, políticos, gubernamentales y jurídicos y tecnológicos.

INSTRUMENTOS Y TECNICAS PARA PRONOSTICOS

Los pronósticos son supuestos informados sobre tendencias y circunstancias futuras.

Factores: Innovaciones tecnológicas, 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.

Instrumentos para pronosticar:

Técnicas cuantitativas: Son pertinentes cuando existen datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre variables clave permanezcan sin cambios en el futuro. Se basan en las relaciones históricas de variable clave (por ejemplo, la regresión lineal que se basa en los supuestos de que el futuro será justo igual al pasado).

Tipos básicos de técnicas cuantitativas: Modelos econométricos (se basan en ecuaciones simultáneas de sistema de regresión que pronostican variables como las tasas de interés y la oferta monetaria), la regresión y la extrapolación de tendencias.

Métodos cualitativos: 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. Requieren más juicios intuitivos que las cuantitativas.

Son seis los métodos cualitativos: .

1. Estimaciones de los vendedores
2. Grupos de opinión de ejecutivos
3. Encuestas anticipatorias o investigaciones de mercado
4. Pronósticos con escenarios
5. Pronósticos Delphi
6. Lluvia de ideas.

Las oportunidades y amenazas externas clave sólo se pueden identificar debidamente mediante pronósticos buenos. Los pronósticos exactos pueden ofrecer a la organización importantes ventajas competitivas; en general son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

	Costo	Popularidad	Complejidad
Técnicas Cuantitativas			
Modelos económicos	Alto	Alta	Alta
Regresión	Alto	Alta	Media
Exploración de tendencias	Medio	Alta	Media
Técnicas Cualitativas			
Estimaciones de vendedores	Bajo	Alta	Baja
Técnica de grupos nominales	Bajo	Alta	Baja
Grupos de opinión de ejecutivos	Bajo	Alta	Baja
Encuestas anticipatorias, e investigaciones de mercado	Medio	Media	Media
Escenarios	Bajo	Medio	Bajo
Delphi	Bajo	Medio	Medio
Lluvia de ideas	Bajo	Medio	Medio

Los supuestos: La mejor estimación presente de las consecuencias de los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que ejercen influencia significativa en el desempeño o la capacidad para alcanzar los resultados deseados.

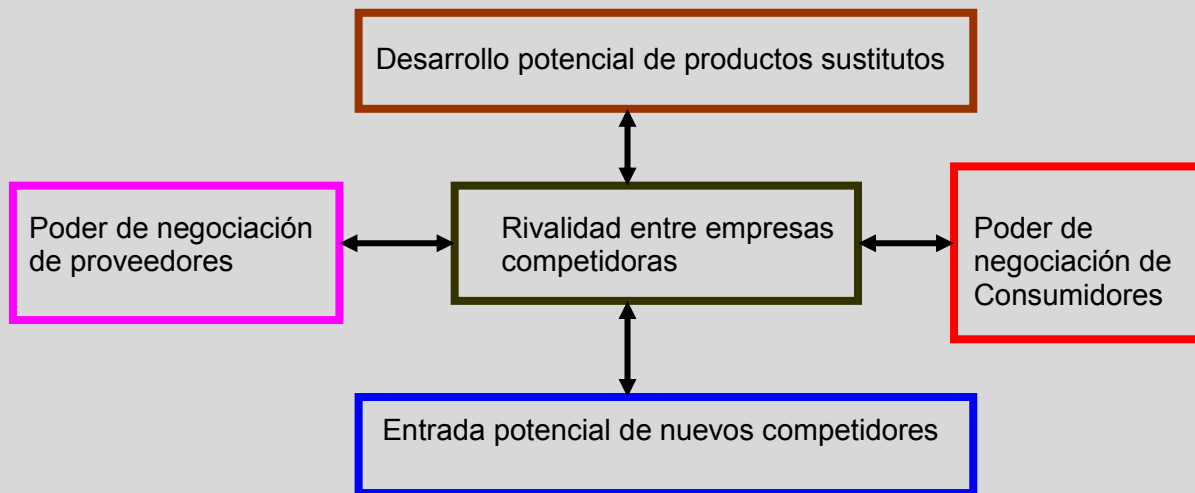
EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Este modelo es utilizado por muchas empresas, como instrumento para elaborar estrategias.

Fuerzas:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los consumidores

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



La rivalidad entre las empresas que compiten: Más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.

La entrada potencial de competidores nuevos: Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.

El poder de negociación de los proveedores: Afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

El poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS –EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

PASOS: Consta de cinco pasos:

1. Lista de factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de auditoría externa
2. Asignación de un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante)
3. Asignación de 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 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Totales: El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0

El valor del promedio ponderado es 2.5

Entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

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 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.

Diferencias:

MATRIZ EFE

Los factores críticos para el éxito se agrupan en oportunidades y amenazas. Los factores críticos o determinantes. Para el éxito son menos amplios.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

MATRIZ MPC

Los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios. No incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

CONCLUSION

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Las empresas que no movilizan ni facultan a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el ocaso de la organización. Los estrategas se encargan de desarrollar eficazmente la auditoría externa, utilizando la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. La matriz EFE y MPC, sirven a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero acompañadas de los juicios intuitivos. Las empresas multinacionales necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, pues las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro.

CAPITULO CINCO. LA EVALUACION INTERNA.

LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA INTERNA

Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

Las fuerzas internas clave. En las organizaciones existen áreas funcionales que difieren y son completamente distintas. Existen también subáreas que son fuertes o débiles. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades.

Competencias distintivas. Fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad.

Proceso para realizar una auditoría interna. Es parecido al que se realiza para la auditoría externa. Gerentes y empleados participan determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. Requiere reunir y asimilar 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 se puedan determinar en forma colectiva.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

Los participantes entienden mejor la forma como su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Todos entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa.

RELACIONES ENTRE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información. Se requiere que todos los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa. Esta relación es fundamental para establecer buenos objetivos y estrategias. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias, radica en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otra.

INTEGRACIÓN DE ESTRATEGIA Y CULTURA.

Patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. La cultura resiste al cambio, pudiendo representar una gran fuerza o una debilidad de la empresa. Puede ser el motivo básico para las fuerzas o las debilidades de cualquiera de las funciones importantes del negocio. Se puede comparar la cultura de la organización con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son bastante duraderas y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables. Las dimensiones de la cultura de la organización se infiltran en todas las áreas funcionales de la empresa.

Productos culturales. Incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, relatos, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos son palancas que pueden usar los estrategas para influir y dirigir las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Descubrirlos es todo un arte, pero los productos culturales pueden representar importantes fuerzas y debilidades. La cultura y la estrategia deben trabajar juntas.

Conclusión de Lorsch: Encontró que los ejecutivos de las compañías triunfadoras están comprometidos emocionalmente con la cultura de la empresa, pero también llegó a la conclusión de que la cultura puede inhibir la administración estratégica en dos sentidos fundamentales:

1. Los gerentes con frecuencia pasan por alto la importancia de las condiciones externas cambiantes porque están cegados por las creencias fuertemente acariciadas.
2. Cuando una cultura particular ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es preservarla en el futuro, incluso en tiempos que requieren cambios estratégicos mayores.

La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su personal a un propósito común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados. Esta afecta las decisiones empresariales y, por tanto, se debe evaluar durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si la cultura de la empresa no brinda grandes apoyos, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura puede ser antagónica a las estrategias nuevas dando por resultado la confusión y la desorientación. La cultura debe difundir en las personas entusiasmo para poner en práctica las estrategias. Es importante entonces, que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural.

Operar cediendo importancia al ambiente natural. Las personas, hoy, aprecian mucho a las empresas que realizan sus operaciones de forma que protejan el ambiente, en lugar de perjudicarlo. Los nuevos requisitos legales exigen protección al medio ambiente.

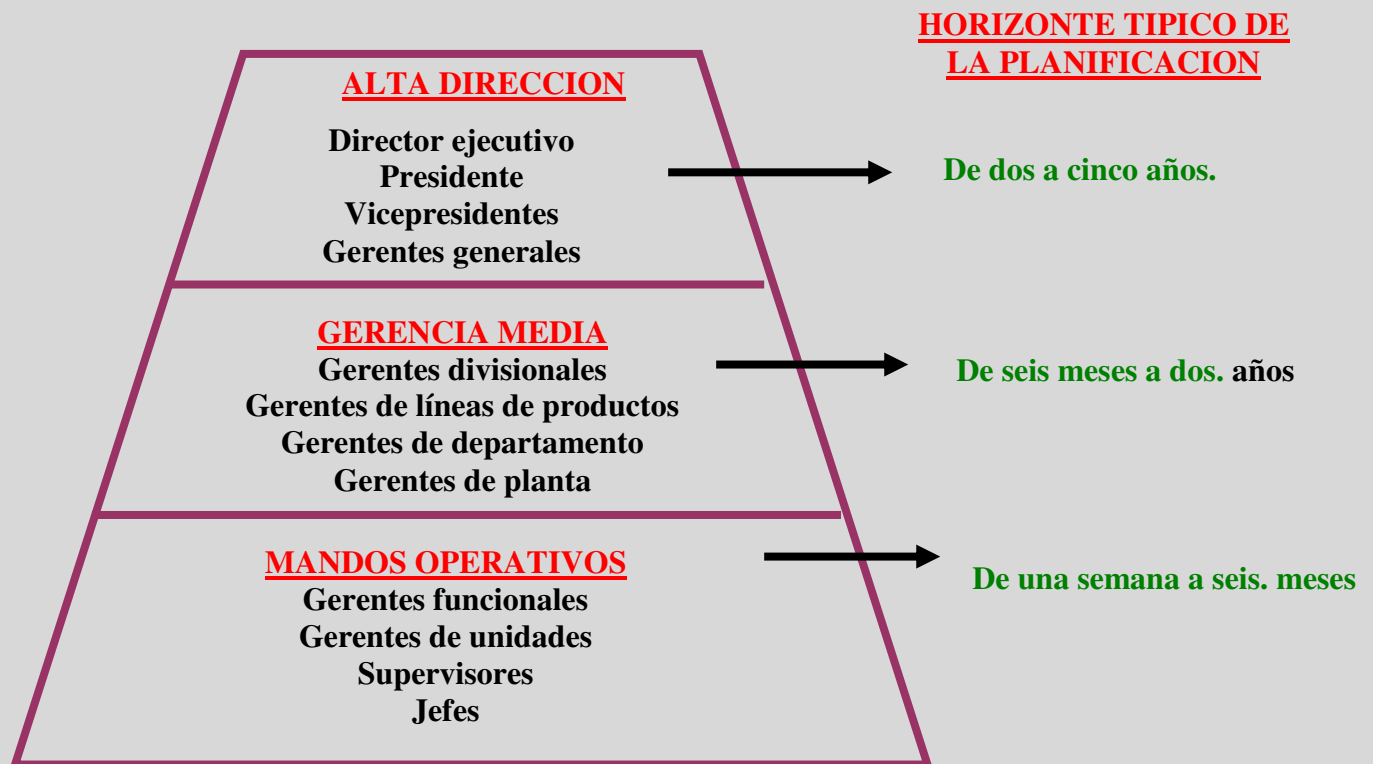
EL AREA ADMINISTRATIVA

Funciones básicas:

1. Planificar
2. Organizar
3. Motivar
4. Integrar al personal
5. Controlar

PLANIFICAR: Representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Es la piedra angular para formular buenas estrategias. Resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planificación. Debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización.

NIVELES DE LA PLANIFICACION



La planificación permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán. Una organización puede crear sinergia por medio de la planificación. Se puede decir que la administración estratégica es un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias proactivas, en lugar de reactivas.

Sinergia. Se presenta cuando todo el mundo trabaja junto como equipo que sabe a dónde quiere llegar; la sinergia es el efecto de $2 + 2 = 5$. Cuando se establecen y comunican objetivos claros, los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para alcanzar los resultados deseados. La sinergia puede producir importantes ventajas competitivas. El propósito del proceso mismo de la administración estratégica es crear sinergia en la organización.

ORGANIZAR. Determinar quién hace qué y quién depende de quién.

Actividades subsecuentes.

1. Descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo)
2. Combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización)
3. Delegar autoridad

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

Departamentalización. Estas son por unciones, por divisiones, por unidades estratégicas de negocios matriarcales.

MOTIVAR. Es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos

Elementos importantes.

1. Liderazgo (Incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión).
2. Dinámica de grupo (Juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados).
3. Comunicación (Es un elemento central para la motivación).
4. Cambio organizacional.

INTEGRAR PERSONAL. También llamada administración de personal o administración de recursos humanos.

Actividades. Reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

CONTROLAR. Incluyen todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Es importante la función de control de la administración para la debida evaluación de la estrategia.

Pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño. Sus enfoques: escala gráfica para calificar, escala de calificaciones ligadas al desempeño y el método de los incidentes críticos.
2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

EL AREA DE MARKETING

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Funciones básicas según Joel Evans y Barry Bergman:

1. Análisis de los clientes
2. Compra de suministros
3. Venta de productos/servicios
4. Planificación de productos y servicios
5. Políticas de precios

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

6. Distribución
7. Investigación de mercados
8. Análisis de oportunidades
9. Responsabilidad social

Análisis de los clientes. Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores. Es esencial para elaborar un buen enunciado de la misión.

Compra de suministros. Evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros.

Venta de productos/servicios. Capacidad de la organización para vender un producto o servicio. **Actividades:** Publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y distribuidores. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas, es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.

Planificación de productos y servicios. Incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de productos y marcas, entrega de garantías, empaques, determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto, supresión de productos viejos y ofrecer servicio al cliente. **Técnicas:** Una de las más eficaces son las pruebas de mercadeo, que permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Evitan pérdidas sustanciales, porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

Políticas de precios. Principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco:

1. Consumidores
2. Gobiernos
3. Proveedores
4. Distribuidores
5. Competidores

Los estrategas deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad. Muchas veces, una empresa dominante puede igualar sin problema alguno todas las reducciones de precios de sus competidores.

Distribución. Incluye: Almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.

Investigación de mercados. Consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios.

Análisis de oportunidades. Implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas.

Pasos:

1. Computar el total de costos asociados a una decisión
2. Estimar el total de beneficios producto de esa decisión
3. Comparar el total de costos y el total de beneficios

EL AREA DE FINANZAS/CONTABILIDAD

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo efectivo y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

Funciones de finanzas/contabilidad. Comprenden tres decisiones:

1. La decisión de inversión
2. La decisión de financiamiento
3. La decisión de dividendos

La decisión de inversión. También llamado **presupuesto de capital**. Consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización.

La decisión de financiamiento. Determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones) debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

La decisión de dividendos. Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

Razones financieras para evaluar estas decisiones:

1. Razón de las ganancias por acción
2. Razón de los dividendos por acción
3. Razón de precios/utilidades

Por las siguientes razones, los dividendos se pagan en ocasiones aun cuando sería más conveniente reinvertir los fondos en la empresa o cuando la empresa tiene que conseguir fuentes externas de capital:

1. Pagar los dividendos en efectivo es una costumbre. No hacerlo se podría considerar un estigma. Se considera que un cambio en los dividendos está enviando una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto de ventas para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales tal vez compren acciones que pagan dividendos.
3. Los accionistas suelen demandar dividendos, incluso en el caso de compañías con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito de que pagar dividendos hará que el precio de las acciones suba.

Tipos básicos de razones financieras. Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. El análisis de las tendencias, es una técnica muy útil que incorpora el tiempo y los promedios de las razones financieras de la industria.

Fuentes básicas de razones financieras promedio de la industria:

1. Industry Norms and Key Business Ratios de Dun & Bradstreet, donde se calculan 14 razones diferentes a base de promedios industriales. Las razones se presentan por Estándar de Clasificación Industrial (ECI) y se agrupan por ventas anuales en tres categorías.
2. Annual Statement Studies de Robertt Morris Associates, donde se calculan 16 razones diferentes a base de medias de la industria. Las industrias se presentan por número de ECI publicado por la Oficina del Censo. Las razones se presentan en 4 categorías de tamaños, medidos por ventas anuales y para todas las empresas de la industria.
3. Almanac of Business E Industrial Financial ratios de Troy Leo, 22 razones financieras y porcentajes se presentan a base de medias de la industria para todas las industrias importantes. Las razones y los porcentajes se presentan para categorías de 12 tamaños de compañías y para todas las empresas de una industria dada.
4. Informes de la Comisión Federal para el Comercio, La FTC publica datos financieros trimestrales, inclusive razones de compañías manufactureras. Los informes de la FTC incluyen análisis por grupo de industria y monto de activos.

Resumen de las razones financieras clave que muestra cómo se calcula cada razón y qué mide cada razón.

1. Las razones de liquidez: Miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento.

Razón circulante
Razón rápida o prueba ácida

2. Las razones del apalancamiento: Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.

Razón de deuda a total de activos
Razón de deuda a capital
Razón de deuda a largo plazo a capital
Razón de intereses ganados por tiempo (o cobertura)

3. Las razones de las actividades. Miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos.

Razón de rotación de inventarios
Rotación total de activos
Rotación de activos fijos
Plazo promedio de cobranza

4. Las razones de la rentabilidad. Miden la eficacia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.

Margen bruto de utilidad
Margen de utilidad de operación
Margen neto de utilidad
Rendimiento sobre el total de activos (RSA)
Rendimiento sobre capital accionario (RSC)
Utilidades por acción

5. Las razones de crecimiento. Miden la eficacia capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.

Ventas
Utilidades netas
Utilidades por acción
Dividendos por acción
Razón de precio por utilidad

La situación financiera de una empresa no solo depende de las funciones de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre ellos:

- 1) Decisiones de las áreas de administración, marketing, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada.
- 2) Acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas y
- 3) Tendencias económicas, sociales, demográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas. Incluso la responsabilidad con el ambiente natural puede afectar las razones financieras.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

EL AREA DE PRODUCCION/OPERACIONES

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PRODUCCION/OPERACIONES SUGERIDAS POR ROGER SCHROEDER

FUNCION	DESCRIPCION
1. Proceso	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes
2. Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas
3. Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición de trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación
5. Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. Estas operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de la compañía. Las 5 funciones pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

REPERCUSIONES DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA EN LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Posibles elementos de La Estrategia

Condiciones concomitantes que podrían afectar la función de operaciones y las ventajas y desventajas

- | | |
|--|---|
| 1. Competir como proveedor de productos y servicios de bajo costo. | Desalienta la competencia.
Amplía el mercado.
Requiere series de producción más largas y menos cambios en los productos.
Requiere maquinaria e instalaciones para un propósito especial. |
| 2. Competir como proveedor de alta calidad | Con frecuencia se puede obtener más utilidad por unidad y tal vez una utilidad total más grande con volúmenes más pequeños de ventas.
Requiere más esfuerzo para asegurar la calidad y costos más altos de operaciones.
Requiere trabajadores muy especializados, que imponen salarios más altos y más esfuerzos de capacitación. |
| 3. Importancia del servicio al cliente | Requiere mayor desarrollo de personal de servicios y de piezas y equipo para los servicios.
Requiere respuestas rápidas ante las necesidades del cliente o cambios en los gustos del cliente, sistemas de información rápidos y exactos, y cuidadosa coordinación.
Requiere mayor inversión en inventarios. |
| 4. Introducción veloz y frecuente de productos nuevos | Requiere maquinaria y personal versátiles.
Implica costos más altos para investigación y desarrollo.
Implica costos más altos para retener al personal y muchos instrumentos y cambios en producción.
Produce volúmenes más bajos de cada producto y menos oportunidades para las mejoras derivadas de la curva del aprendizaje. |
| 5. Luchar por el crecimiento absoluto | Requiere aceptar algunos proyectos y productos con valor marginal más bajo, lo que reduce el RSI.
Dirige los talentos a las áreas débiles, en lugar de concentrarse en las fuerzas. |
| 6. Buscar integración vertical | Permite que la compañía controle una parte mayor del proceso.
Podría no contar con economías de escala en algunas etapas del proceso.
Podría requerir una elevada inversión de capital así como tecnología y capacidades muy por arriba de las disponibles con que cuenta actualmente la organización. |
| 7. Tener capacidad en reserva para mayor flexibilidad | Ofrece la capacidad para satisfacer alzas en la demanda y poner en práctica rápidamente planes de contingencia cuando los pronósticos se quedan cortos.
Requiere inversión de capital en capacidad ociosa.
Ofrece capacidad para crecer durante el tiempo muerto normalmente requerido para la expansión. |
| 8. Consolidar los procesos (centralizar) | Puede producir economías de escala.
Se puede ubicar cerca de un cliente o proveedor importantes.
Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación pueden detener la operación entera. |

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

- | | |
|---|---|
| <p>9. Dispersar los procesos del servicio (descentralizar)</p> | <p>Puede estar cerca de varios territorios del mercado.
 Requiere una red más compleja para la coordinación, quizás una transmisión costosa de datos y la duplicación de cierto personal y maquinaria en cada ubicación.
 Si cada ubicación produce un producto de la línea, de cualquier manera los demás productos se deberán Transportar para estar disponibles en todas las ubicaciones.
 Si cada ubicación se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la compañía es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones, etc.
 Si cada ubicación ofrece una línea entera de productos, entonces no se pueden realizar economías de escala.</p> |
| <p>10. Importancia del uso de mecanización, automatización, robótica</p> | <p>Requiere una elevada inversión de capital.
 Reduce la flexibilidad.
 Puede afectar las relaciones laborales.
 Hace que el mantenimiento sea incluso más crucial.</p> |
| <p>11. Importancia de la estabilidad de empleo.</p> | <p>Satisface las necesidades de seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados.
 Ayuda a atraer y retener a empleados muy especializados.
 Quizá requiera la revisión de las decisiones de si se debe producir o comprar, el uso de tiempos muertos, los Inventarios y los subcontratistas conforme fluctúa la demanda.</p> |

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
 Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

EL AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO

El gasto para inversión y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos. Las decisiones y los planes de I y D. Se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información.

Investigación y Desarrollo interno y externo. Los enfoques más usados para determinar las asignaciones presupuestales para I y D son 4:

1. Financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos
2. Usar un método con base en porcentajes de ventas
3. Presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en I y D
4. Decidir cuántos productos nuevos de éxito se necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para I y D

Adopción de la I y D. Formas básicas:

1. I y D interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de I y D
2. I y D por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes para que desarrollen productos específicos

AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION COMPUTARIZADA

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los datos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

El software para la planificación estratégica. Permite que las empresas lleguen a la base de información de casi todos los miembros de la empresa. Productos:

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

Business Advantage, Business Simulator, SUCCESS, ANSPLAN – A, Strategy!, CheckMATE, EXCEL, STRATPAC, SIMPLAN, REVEAL, COSMOS y BASIC P-C.

LISTAS DE VERIFICACION DE LA AUDITORIA INTERNA

Lista de verificación para una auditoría interna

ADMINISTRACION

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?

MARKETING

1. Están los mercados eficazmente segmentados?
2. Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
3. Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
4. 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?

FINANZAS

1. En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
2. Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
3. Puede la empresa, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
4. Cuenta la empresa con capital de trabajo suficientes?
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?

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez, Oscar Pérez

8. Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

PRODUCCION

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

INVESTIGACION 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 INFORMACION 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?
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?

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez, Oscar Pérez

La respuesta negativa a una pregunta cualquiera, podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente, variarán según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad. Las respuestas afirmativas o con un sí terminante a las preguntas de la lista, sugieren fuerzas potenciales.

LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS 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. Se deben aplicar juicios intuitivos.

Pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores.
3. Asigne calificación entre 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),
una fuerza mayor	(calificación = 4).
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total de la organización entera.

CONCLUSION

Las funciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados, representan las operaciones centrales de la mayor parte de las empresas.

La auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de la empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías siguen prefiriendo que se las juzgue exclusivamente por el desempeño de su línea de base, sin embargo, es cada vez mayor el número de organizaciones de éxito que están usando la auditoría interna para conseguir ventajas competitivas sobre empresas rivales.

Las metodologías sistemáticas para realizar la evaluación de las fuerzas y debilidades no están demasiado desarrolladas en la literatura de la administración estratégica, pero es evidente que los estrategas deben identificar y evaluar las fuerzas y debilidades internas con el objeto de formular buenas estrategias

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

alternativas y escoger de entre ellas. La matriz EFE, la matriz del perfil de la competencia, la matriz EFI y un enunciado claro de la misión ofrecen la información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas. El proceso de la auditoría interna representa una oportunidad para que los y empleados de toda la organización participen para determinar el futuro de la empresa. La participación en el proceso puede infundir energía y movilizar a los gerentes y empleados.

CAPITULO SEXTO: LA NATURALEZA DEL ANALISIS Y LA ELECCION DE ESTRATEGIAS

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

El proceso para generar y elegir estrategias. Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. Debe incluir a todos los representantes de la empresa, de divisiones, departamentos, etc. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o juntas y deben llevarse por escrito. Una vez presentadas y entendidas, se califican, por orden de su atractivo.

- 1 = no se debe poner en práctica
- 2 = se podría poner en práctica
- 3 = se debería poner en práctica
- 4 = se debe poner en práctica

Este proceso producirá una lista de las “mejores” estrategias por orden de importancia que refleja la opinión del grupo.

LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 a 5 años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser:

1. Cuantitativos
2. Mensurables
3. Realistas

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez, Oscar Pérez

4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerarquizados
7. Alcanzables
8. Congruentes

Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

Por lo general los objetivos se establecen en términos como:

1. Crecimiento de los activos,
2. Crecimiento de las ventas,
3. Rentabilidad,
4. Participación en el mercado,
5. Grado y naturaleza de la diversificación
6. Grado y naturaleza de la integración vertical
7. Utilidad por acción
8. Responsabilidad Social.

Los objetivos establecidos con claridad, ofrecen muchos beneficios:

1. Marcan un curso
2. Permiten la sinergia
3. Sirven para la evaluación
4. Establecen grados de importancia
5. Disminuyen la incertidumbre
6. Reducen los conflictos
7. Estimulan su ejercicio
8. Sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad, son vitales para el éxito por muchas razones:

1. Los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización.
2. Sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares.
3. La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación.
4. Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización.
5. Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras.
6. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez. Oscar Pérez

7. Marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

Administrar sin objetivos. Los estrategas deben evitar los siguientes caminos alternativos para “administrar sin objetivos”.

1. **Administrar por extrapolaciones:** Aquí se adhiere el principio de “si no está roto, no lo arregle”. Implica esta idea, seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera, porque las cosas marchan bien.
2. **Administrar por crisis:** La verdadera medida de un estratega realmente bueno, es la capacidad para resolver problemas. Administrar por crisis es una manera de reaccionar y no de actuar, dejando que las circunstancias dicte el qué y el cuándo de las decisiones administrativas.
3. **Administrar por ideas subjetivas:** No existe un plan general que indique qué hacer ni qué camino seguir; solo haga su mejor esfuerzo para hacer lo que usted considera que se debe hacer.
4. **Administrar por esperanzas:** El futuro está lleno de incertidumbres y si tratamos de triunfar y no lo logramos, entonces acariciamos la esperanza de que nuestro segundo intento (o tercer) intento sí triunfe. Los buenos tiempos están por llegar, sobre todo si la suerte y la fortuna nos sonríen.

UN MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

ETAPA 1: DE LOS INSUMOS: **Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias**

Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE)	Matriz del perfil competitivo	Matriz de evaluación de los Factores Internos (EFE)	
ETAPA 2: DE LA ADECUACION: Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave			
Matriz de las amenazas-oportunidades Externa	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna- (IE)
debilidades-fuerzas (AOFD)			Matriz de la Gran Estrategia
ETAPA 3: LA ETAPA DE LA DECISION: usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.			

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias, requieren que se integre la intuición y el análisis. Los propios estrategas son los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados.

LA ETAPA DE LOS INSUMOS

La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la de decisión. Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. En ocasiones, la estrategia se define como la “adecuación” que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas...y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez, Oscar Pérez

La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de 5 técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

1. La matriz DOFA
2. La matriz PEYEA
3. La matriz del BCG
4. La matriz IE
5. Matriz de la Gran Estrategia

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA). La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades
2. Estrategias de debilidades y oportunidades
3. Estrategias de fuerzas y amenazas
4. Estrategias de debilidades y amenazas

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

MATRIZ DOFA Dejar siempre en blanco debilidades	FUERZAS -F- 1. 2. 3. 4. Anotar las fuerzas 5. 6. 7. 8. 9. 10.	DEBILIDADES -D- 1. 2. 3. 4. Anotar las 5. 6. 7. 8. 9. 10.
OPORTUNIDADES -O- 1. 2. 3. 4. Anotar las oportunidades debilidades 5. aprovechando las 6. oportunidades 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS-FO- 1. 2. 3. 4. Usar las fuerzas para 5. Aprovechar las oportunidades 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS -DO- 1. 2. 3. 4. Superar las 5. 6. 7. 8. 9. 10.
AMENAZAS-A- 1. 2. 3. 4. Anotar las amenazas las debilidades 5. amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS -FA- 1. 2. 3. 4. Usar las fuerzas para evitar las 5. Amenazas 6. 7. 8. 9. 10.	ESTRATEGIAS-DA- 1. 2. 3. 4. Reducir 5. y evitar las 6. 7. 8. 9. 10.

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.
Para la Tecnología en Gestión de Negocios – SENA CSF. Instructores a cargo: Lida Álvarez, Oscar Pérez