COMPETENCIA: evalúa y aplica los objetivos, procesos y técnicas de planeamiento estratégico para formular planes gerenciales de instituciones educativas.

As

Planeamiento estratégico en las instituciones educativas.

**SILABO**

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

1. **INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del curso : Planeamiento estratégico para instituciones educativas

Modulo :El rol gestor educativo en la gestión y administración

Profesor especialista :Mg. Roussel Dávila Villavicencio.

Duración : Del domingo 21 de abril al viernes 17 de mayo.

Dedicación del participante : 12 horas semanales

1. **FUNDAMENTACIÓN**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función la misión, visión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Asimismo la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes de la organización ordenan sus objetivos, metas y sus acciones en el tiempo. No es un dominio solo de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa

El proceso de planificación estratégica no es algo que pueda resultar de una reunión de personal o una reunión de la junta directiva de una organización. Requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se deben establecer los parámetros para el trabajo de la organización en el largo mediano y corto plazo. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica.

1. **SUMILLA**

El curso presenta las bases conceptuales, así como las estrategias metodológicas indispensables requeridas para elaborar e implementar un plan estratégico en gerencia social y específicamente en instituciones educativas, el que sirva como una herramienta de construcción colectiva de la realidad social.

1. **COMPETENCIAS**

**COMPETENCIA GENERAL**

El participante evalúa y aplica los objetivos, procesos y técnicas de planeamiento estratégico para formular planes gerenciales de la institución educativa.

**COMPETENCIAS ESPECÍFICAS**

* Identifica y formula las aspiraciones rectoras para su institución educativa.
* Identifica y organiza las tendencias de los factores internos y externos para conocer el estado de la situación actual de la institución educativa.
* Formula estrategias de la organización con el apoyo participativo, coordinado y consensuado de sus integrantes.
* Implementa la estrategia apoyándose mutuamente para el logro de los objetivos institucionales.

1. **CONTENIDOS**

|  |  |
| --- | --- |
| **CONCEPTUALES** | **PROCEDIMENTALES** |
| **Tema 1**  **Aspiraciones rectoras: Etapa filosófica**   * Aspectos conceptuales y marco general de la planificación estratégica. * El diseño estratégico. * La Misión, valores y visión corporativa | Elabora de manera participativa la declaración de misión, valores y visión institucional. |
| **Tema 2**  **Factores internos y externos: etapa analítica del plan**   * Variables del entorno * Variables internas * Análisis de problemas y priorización | Identifica las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) de la corporación teniendo en cuenta la visión de la organización. |
| **Tema 3**  **Elaboración de estrategias y acciones específicas: etapa operativa**  Metodología de análisis para diseño de estrategias.   * El mapa estratégico * La matriz estratégica * El plan operativo | Construye el mapa estratégico y matriz estratégica de su institución educativa, tomando en cuenta el análisis FODA.  Diseña el plan de acción en la matriz operativa. |
| **ACTITUDINAL**  El participante valora la importancia de contar con un plan estratégico implementado en una institución educativa, tomando en cuenta los aspectos relacionados con la evaluación y control de logro de metas para el corto, mediano y largo plazo. | |

1. **METODOLOGÍA**

Para desarrollar este curso, se ha elegido combinar las metodologías activas y participativas con algunas herramientas tecnológicas propias de la educación virtual (foro, correo electrónico, etc.) lo cual le permitirá a los participantes planificar mejor su proceso de aprendizaje.

La construcción de los aprendizajes se hará aplicando tanto las estrategias de trabajo individual como grupal, con las que los participantes podrán interactuar entre ellos y aprender de las experiencias de los demás. Por ello, la metodología del curso incluye las siguientes actividades:

* **Foro de discusión**

Se ha propuesto un foro de discusión que tendrá como eje de debate los conceptos abordados en el tema 1. El foro constituye un espacio privilegiado para la reflexión y discusión de temas que permitan reforzar y generar nuevos aprendizajes de la comunicación que establezcan los participantes.

* **Trabajos en equipos**

Se ha provisto la presentación de cuatro trabajos en equipo en los cuales los integrantes, en pequeños grupos interactúan, aportando su experiencia y conocimiento en la solución de las cuestiones planteadas en los trabajos colectivos.

* **Talleres virtuales**

Se ha considerado talleres virtuales para la elaboración de la declaración de misión, valores y visión institucional; identificación de los factores externos e internos; elaboración del mapa estratégico; donde el alumno aprende haciendo bajo la interacción con el profesor y compañeros en la plataforma virtual de la escuela de posgrado de la UPeU. Se garantiza el trato personalizado hacia el participante y apoyo específico a su práctica tecnológica pues el número de alumnos es pequeño.

1. **SISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO**

Se ha previsto contar con el apoyo de un docente tutor, quien será el responsable de asesorar y orientar a los participantes en el estudio de los diferentes temas que se abordarán a los largo de la asignatura, atenderán los intereses, inquietudes y problemas de los participantes, así como también coordinarán con el profesor especialista ante las consultas específicas que surjan en el desarrollo de la asignatura. De esta forma se busca optimizar el proceso de aprendizaje y el estudio en la modalidad virtual de parte de los participantes.

1. **MEDIOS Y MATERIALES**

El paquete pedagógico del curso está compuesto por medios y materiales especialmente diseñados para el aprendizaje en entornos virtuales. A inicio de cada módulo, el participante tendrá acceso a la plataforma virtual posgrado (EPG VIRTUAL).

A través de la plataforma virtual se facilitará la interacción entre los participantes, permitiendo la comunicación mediante herramientas como el chat y el foro. A su vez, apoyará el desarrollo de múltiples actividades a través del uso de recursos de aprendizaje como evaluaciones en línea, archivos compartidos (tales como la Guía de estudio, los materiales de estudio, indicaciones e insumos para la ejecución de las actividades), etc.

De este modo, los participantes cuentan con un paquete pedagógico que los acompañará paso a paso en el estudio de cada curso, que respeta los ritmos personales de trabajo y les brinda al mismo tiempo, variados recursos de apoyo adaptados a sus estilos de aprendizaje.

1. **SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Se ha diseñado un sistema de evaluación cuantitativo permanente, de tal manera que los participantes puedan ir reflexionando y cuestionando los diversos temas propuestos en el desarrollo del curso.

La calificación final de la asignatura se compone de los siguientes rubros:

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITERIOS DE EVALUACIÓN** | **PONDERACIÓN** |
| Foro de discusión | 10% |
| Talleres virtuales | 10% |
| Trabajo en equipo 1 | 20% |
| Trabajo en equipo 2 | 20% |
| Trabajo en equipo 3 | 20 % |
| Trabajo en equipo 4 | 20% |
| **TOTAL** | 100% |

**TEMA 1 ASPIRACIONES RECTORAS**

***Competencia:*** Identifica y formula las aspiraciones rectoras para su institución educativa.

La práctica de la dirección (gerencia) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión, y las políticas.

**La misión**

La *misión* representa el propósito central de la organización, la razón de ser, lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad. Es, en definitiva, lo que marca su esencia *hoy.*

La declaración de misión define, en general:

• Lo que la empresa hace. Define, o por lo menos clarifica, el formato de producto o servicio, en términos de necesidades, beneficios o aspectos valorados por el cliente.

• A quién está dirigido el producto o servicio. El segmento de clientes que se pretende atender.

• Los aspectos diferenciales. Los factores sobre los cuales estará cimentada su acción competitiva; lo que la hace única.

¿Cómo debería definirse lo que hacemos o vendemos?

La respuesta a esta pregunta deberíamos focalizarla desde la perspectiva del cliente. En realidad no vendemos productos desde sus características físicas, sino desde los beneficios que estos generan en el cliente y que éste valora. Imaginemos que vamos a comprar un taladro. En realidad, ¿vamos a buscar una herramienta con una carcasa de plástico y una mecha que rota a mil revoluciones por minuto? o ¿vamos a comprar el taladro porque necesitamos hacer un agujero en la pared de la manera más rápida y segura posible?

El cliente no compra cosas, compra ideas, emociones, ambientes, sentimientos y ventajas. Una librería no debería ofrecerles libros a sus clientes; debería ofrecerle horas de placer y las ventajas del conocimiento. Por ejemplo, Sony no vende video cámaras, cámaras digitales y computadoras portátiles; vende "soluciones integradas y móviles para capturar, almacenar y distribuir imágenes, en video y datos".

De la misma manera, Otis vende "una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas" y desarrolla su negocio sobre la base de una con fiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquiera empresa similar en el mundo, porque eso es lo que la empresa cree que valoran sus clientes. Disney, por su parte, vende "magia, alegría".

Una declaración de misión efectiva debería expresar un propósito que dé sentido a los esfuerzos de cada persona que participa en la organización. Aunque una organización declare su misión, si esa declaración no respalda un propósito trascendente, no motivará a su gente y, si la gente no se siente entusiasmada con la declaración de misión o no está planteada de modo que todo el mundo la entienda, la organización comenzará a perder el propósito de su existencia.

**La visión**

La *visión* es una perspectiva del futuro. Es un proceso de visualización, en el marco del rol y de las características del sector industrial o el cluster en el cual se está inmersa. Es el eje conductor que evita que la empresa no pierda su rumbo. Una visión clara permite mantener el foco hacia delante, regresando cada vez que sea necesario a los orígenes y ver de qué manera se alinean con el presente y el futuro deseado. ¿Hacia dónde vamos y por qué? ¿Qué tipo de empresa queremos crear? ¿Qué posición de negocio específica queremos lograr? ¿Qué competencias y/o habilidades queremos desarrollar?

Mucho se ha dicho sobre el tema de visión empresarial. Sin embargo, sigue siendo uno de los temas más debatidos en las mesas de directores y gerentes, debido a los constantes problemas de enfoque y pérdida de dirección de las empresas a partir de cambios en las condiciones que plantea el entorno de negocios.

La visión pierde sentido sino se convierte en una imagen percibida por su gente, vivida con intensidad por toda la organización. Significa un compromiso emocional muy ligado a los valores individuales de quienes deben seguirla. La visión del fundador debe convertirse en la visión de cada miembro de la organización. Esto dará el impulso necesario para seguir adelante y comprometerse personalmente a costa de cualquier obstáculo que aparezca en el camino.

No debería verse como un proceso de imaginación o clarividencia. Es un proceso de visualización donde se proyecta la imagen de futuro que queremos crear. Esa imagen es propulsada por una fuerza interna para alcanzar un futuro deseable. Disney manifiesta su visión de una manera muy especial: "Que los visitantes tengan la misma sonrisa al irse que la que tenían cuando llegaron". Sony ve la "creación de un estilo de vida atractivo mediante la unión de la electrónica, el entretenimiento y las comunicaciones móviles".

Tanto las misiones como las visiones son únicas; no se copian ni se adaptan. Se viven.

**Determinación de objetivos estratégicos**

Establecido el punto de llegada de nuestro viaje (visión), ahora es el momento de traducido en objetivos concretos de corto, mediano y largo plazo que permitan ir dando los pasos necesarios para su concreción. Por ello, los objetivos deben ser consistentes con el análisis externo e interno realizado.

El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización logre su visión?

Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo individual o grupal en su concreción. Los objetivos deben ser simples, enfocados, mensurables, realistas, desafiantes, alcanzables y congruentes con la misión y visión propuestas. Por lo general, los objetivos se establecen en términos atemporales; por ejemplo, crecimiento de las ventas, incremento de la rentabilidad, mayor participación en el mercado, responsabilidad social, etc. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios: marcan un rumbo, ayudan a cada trabajador a entender su papel dentro del futuro de la organización, facilita el trabajo en equipo y la interrelación con otras áreas del negocio, pueden ser evaluados, reducen los conflictos y la incertidumbre, y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Se trata de convertir la misión y la visión en parámetros de desempeño específicos que permitan direccionar las iniciativas en todos los niveles de la organización desde arriba hacia abajo. A fin de clarificar su alcance, cada objetivo debe ser cuantificado y ligado a un límite de tiempo. Por ejemplo, aumentar la rentabilidad en un 10% en los próximos dos años.

Si se ha logrado un buen listado de debilidades y fortalezas, y las integramos con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo, el análisis combinado puede entregamos un adecuado panorama dentro del cual determinar objetivos estratégicos.

Además, los objetivos permiten tomar decisiones congruentes por parte de gerentes con valores y actitudes dispares. Funcionan como parámetros para la evaluación del personal, grupos, áreas, divisiones y organizaciones enteras.

Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar procesos eficaces y eficientes. Existen dos tipos de objetivos: *financieros* y *estratégicos.* Los objetivos financieros representan el resultado final en términos monetarios del desempeño del negocio. Los objetivos estratégicos son de más largo plazo y están dirigidos a lograr competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado, los que, en definitiva, permitirán conducir el valor necesario para que la empresa logre los objetivos financieros.

Algunos ejemplos de objetivos financieros podrían ser: aumentar el crecimiento de ganancias por acción, incrementar el retorno de la inversión anual, incrementar los dividendos anuales, maximizar el flujo de efectivo para llevar a cabo una continua reducción de la deuda, mantener la deuda total en 40% o menos del activo, etc.

Ejemplos de objetivos estratégicos: incrementar la participación en el mercado internacional; superar a nuestros rivales en servicio al cliente, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios; alcanzar costos generales más bajos que los de los rivales, mejorando la eficiencia y productividad; mejorar la posición competitiva de la firma; ampliar la línea de productos; expandir la capacidad y productividad de manufactura; promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales, etc.

Definir objetivos a largo plazo es un paso trascendental para la ejecución de la estrategia y, en definitiva, el mejor desempeño organizacional. Los objetivos representan el eje direccional que permitirá mantener alineada a toda la organización en pos de un propósito común. Implican un compromiso gerencial para lograr resultados de desempeño cuantificable o medible en un determinado período de tiempo, y son necesarios para cada resultado clave que los gerentes estiman importante para el éxito organizacional.

"Si Usted piensa que administrar con objetivos puede resultarle complicado y costoso, pruebe administrar sin objetivos". Aquellos que prefieren otros medios menos con fiables para gestionar el futuro de las empresas (seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera porque las cosas marchan bien; invertir tiempo y energía creativa en resolver los problemas del día, y olvidarnos del futuro; ocuparnos cada uno en lo de cada uno y hacerlo lo mejor posible, y tener la esperanza de que los pronósticos funcionarán porque la fortuna siempre está con nosotros), sufrirán y verán las consecuencias negativas en el corto plazo.

**Ejemplos de visión**

**Visión 2005 de Empresas Polar**

"Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad en el punto de venta."

**Visión de CNN**

(Empresa global de noticias)

"Líder mundial en noticias."

**Visión de Transportación Ferroviaria Mexicana**

"Convertirse en la vía del Tratado de Libre Comercio CTLC)."

**Visión de Telefónica 2003**

(Empresa española de telecomunicaciones con proyección internacional)

"Ser el operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa."

**Visión de Telefónica 2005**

"Convertirse en el mayor y mejor grupo integrado de telecomunicaciones en el mundo."

**Misión de Cemex**

Empresa cementera mexicana con proyección internacional.

"La misión de Cemex es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes [misión].... y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias clave, [fines]... consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo [visión]."

**Ejemplos de misión**

**Misión de Petróleos de Venezuela**

(Empresa petrolera propiedad del Estado venezolano)

“Satisfacer las necesidades de energía de la sociedad, apoyándose en la excelencia de nuestra gente y en tecnologías de vanguardia, creando el máximo valor para la nación venezolana”

**Misión de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela**

(Empresa líder de telecomunicaciones en Venezuela)

“Mejoramos la calidad de vida de la gente en Venezuela al proveer soluciones de comunicaciones que excedan las expectativas de nuestros clientes”

**Misión del Grupo Santander (España)**

(Es uno de los grupos bancarios más importantes de España y posee numerosas filiales en América Latina)

"Proporcionar la más amplia y flexible gama de productos, tanto de banca comercial como de inversiones, facilitar un excelente servicio a todos nuestros clientes y mantener una alta rentabilidad en beneficio de los accionistas"

**Misión de la UEN Banca de Inversiones**

**(Santander Investment)**

"Desarrollar la actividad de banca de inversiones en el sur de Europa, Latinoamérica, Asia y los principales centros financieros, para atender con los más altos estándares de calidad las necesidades de nuestros clientes inversores y emisores".

**Misión de Heinz de Venezuela**

"Ser especialista en la alimentación infantil, ofreciendo a los bebés productos de alta calidad por su valor nutritivo, y a las madres la confianza de estar brindándoles a sus niños el verdadero amor que alimenta".

**Misión de la Compañía Anónima Metro de Caracas**

(Empresa pública propiedad del Estado venezolano, fundada en 1977. Construye y opera el metro de Caracas)

"La misión de la Compañía Anónima Metro de Caracas es la de contribuir al desarrollo del transporte colectivo en el área metropolitana de Caracas, mediante la planificación, construcción y explotación comercial de un sistema integrado de transporte, conformado por una red ferroviaria metropolitana (metro) y una red alimentadora de transporte superficial”

**Misión de Ferrovías**

**(**Empresa pública colombiana)

"Satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de transporte de carga con vocación férrea de los diversos sectores de la economía nacional, procurando una operación eficiente, eficaz, segura y rentable, mediante la rehabilitación, mantenimiento, extensión, mejoramiento y modernización de la red férrea nacional, y la regulación y control de la operación del sistema ferroviario."

**Misión de Empresas Polar**

Grupo de empresas de bebidas (refrescos, jugos, agua) y alimentos (harina de maíz precocida, arroz, productos del mar, salsas, untables, entre otros).

"Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías, vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país"

**Ejemplo:** [**ANR DGI - Asamblea Nacional de Rectores**](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=resoluci%C3%B3n%20n%C2%B0%200071-2012-asamblea%20nacional%20de%20rectores&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CDAQFjAB&url=http%3A%2F%2F200.48.39.40%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D535%26Itemid%3D&ei=8xJmUdzLGLT8yAHu74D4Dw&usg=AFQjCNEP9iJEYimAZ_dXYu1eW3Mfgl45BQ&bvm=bv.45107431,d.aWc)

La Dirección General de Investigación es el órgano de línea responsable de promover el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica en las universidades.

**Misión**

Promover la investigación de calidad en la educación superior universitaria, para ello desarrollaremos una administración que motiva, capacita, gestiona la investigación, generando sinergia entre empresa, universidad y el estado.

**Visión**

Ser reconocida por la sociedad nacional e internacional como un organismo de la ANR que promueve, coordina y orienta la investigación científica y tecnológica en la educación superior universitaria.

**Funciones**

* Elaborar el Plan Estratégico de Investigación, en alineamiento al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Desarrollo Producto y Social Sostenible, así como diseñar planes de acción para alcanzar los objetivos y metas establecidas para beneficio del Sistema de Gestión de la Investigación Universitaria.
* Elaborar los planes de calidad dirigidos a optimizar el Sistema de Gestión de la Investigación Universitaria en el país.
* Definir los niveles de servicios estándar para cada una de los elementos de la Red de Investigadores.
* Elaborar presupuestos y planes de inversión para expansión de los servicios de investigación u otros productos relacionados.
* Definir los lineamientos y procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales del personal involucrado directa o indirectamente con los procesos de Sistema de Gestión e la Investigación Universitaria.
* Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos estipulados a partir del numeral anterior.
* Elaborar programas de actualización y capacitación relacionados a los procesos del sistema de gestión de la investigación universitaria.
* Medir la gestión de la Red de Investigadores del país aplicando acciones preventivas y correctivas a partir de los resultados obtenidos.
* Aprobar el Modelo Estándar de Investigación propuesto por el equipo de Diseño e Implementación.
* Definir alianzas estratégicas con entidades externas afines a los servicios de investigación
* Definir adecuadamente la normatividad del sector de investigación
* Definir y ejecutar programas para establecer vínculos de colaboración con la comunidad y otras autoridades gubernamentales, civiles, sociales y morales.
* Apoyar los programas dirigidos a la vanguardia tecnológica del Sistema de Gestión de la Investigación Universitaria.
* Coordinar con la Dirección de Extensión y Servicios Universitarios la implementación de herramientas de tecnología de la información orientados a optimizar el Sistema de Gestión de la Investigación Universitaria.

**Servicios**

* Asesoría y orientación a las oficinas de investigación de las universidades del país, así como a organismos nacionales e internacionales involucradas con la ciencia, innovación y tecnología.
* Organización y desarrollo de Foros, seminarios, talleres, cursos, capacitaciones orientadas a favor de la ciencia, innovación y tecnología en la universidad Peruana.

**Relación entre los fines y la misión**

En la empresa, fines y misión representan conceptos complementarios. En cierto sentido, los fines son lo que la empresa le pide a la sociedad; y la misión, lo que le ofrece. Para que la empresa sea exitosa debe haber un balance entre ambos. Si la empresa no ofrece lo suficiente, por ejemplo en la relación valor-precio de sus productos, la sociedad la rechazará y la empresa desaparecerá. Si no obtiene lo suficiente, en términos de rentabilidad, los accionistas y trabajadores la abandonarán y desaparecerá igualmente.

Las empresas constituidas como sociedades anónimas privadas cuyo accionista es el gobierno pueden operar bajo el mismo esquema, con la salvedad de que los intereses del accionista son más variados y complejos que los que se reflejan en los fines de la empresa privada.

Como se observa en los ejemplos, es frecuente encontrar la misión y los fines expresados juntos en las declaraciones de misión de las empresas, sin hacer un deslinde entre ambos. Probablemente, la razón sea que no se quiere poner de relieve que se trata de dos caras de la misma moneda y se prefiere dar a entender que son de la misma naturaleza.

La empresa pública propiamente dicha suele tener un fin social, generalmente de servicio a la ciudadanía, y ello lleva a que los fines queden subordinados a la misión. La rentabilidad y el crecimiento, así como la supervivencia, quedan condicionados al cumplimiento de la misión, que define las necesidades a ser atendidas. La definición de misión de la Compañía Anónima Metro de Caracas, presentado en el ejemplo, sirve para ilustrar el punto.

**Valores**

Los *valores* plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

En otra época bastaba con que las empresas cumplieran con las leyes vigentes en los países donde operaban para proclamar que su conducta era éticamente intachable. No obstante, ha quedado demostrado que es posible cumplir con las leyes al pie de la letra y, sin embargo, cometer abusos considerables contra las personas y el medio ambiente. Además, las leyes suelen ser más laxas en los países más atrasados, lo que se ha prestado a grandes excesos. Escándalos como los de Enron y Parmalat, en 2003 y 2004, han demostrado que la conducta de algunos ejecutivos puede apartarse en forma alarmante de los patrones aceptables, en la búsqueda del rendimiento económico.

Actualmente, la sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se han sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comprar acciones, a la vez que presionan a las empresas cuyas acciones detentan para que mantengan normas éticas de conducta. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, al entorno cultural, a los derechos de los consumidores, a los derechos laborales de las minorías y a los derechos de los animales no eran valores importantes para la sociedad. Hoy en día lo son y, a menudo, están protegidos legalmente, sobre todo en los países más desarrollados. Un número creciente de empresas y otras organizaciones seleccionan y declaran públicamente los valores que estiman esenciales. Los valores empleados de manera frecuente se presentan en el cuadro 1.4. Generalmente la empresa selecciona aquellos que se consideran de mayor importancia en función de la naturaleza de su actividad. Una empresa petrolera enfatizará la conservación del ambiente, un banco la honestidad y transparencia, un gran empleador la no discriminación.

Las empresas suelen incluir en su lista de valores aquellos que son de carácter moral, como honestidad, no discriminación y transparencia, con otros de carácter instrumental, que apoyan la misión y visión, como son mejoramiento continuo, trabajo en equipo, calidad y eficiencia.

**Cuadro 2.1** Valores frecuentemente mencionados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Equidad | Transparencia | Disciplina |
| Justicia | No discriminación | Bienestar |
| Igualdad | Confianza | Eficacia |
| Integridad | Lealtad | Eficiencia |
| Conservación | Respeto | Calidad |
| Honestidad | Seguridad | Mejoramiento continuo |

**Código de conducta**

Las empresas pueden definir un código de conducta adoptando un conjunto de valores y aplicándolo a las áreas de conducta pertinentes. Éstas se determinan en función de las relaciones de la empresa con sus "dolientes" *(stakeholders).* Algunos de ellos, como la excelencia y el trabajo en equipo, son de carácter instrumental, válidos en la medida en que contribuyan a alcanzar los fines de la empresa. Los verdaderos valores son aquellos que no son instrumentales, tienen validez por sí mismos.

Áreas de conducta en relación con:

* Consumidores.
* Trabajadores.
* Competidores.
* Proveedores.
* Comunidad.
* Medio ambiente.

**TALLER 1**

GUIA DE DISCUSIÓN: “Audiovisual Gol”

Después de ver y analizar el medio audiovisual titulado “GOL”, reflexione respecto a las siguientes interrogantes:

¿En qué medida lo apreciado es el material audiovisual ocurre en su organización?

* ¿Se derivan las metas organizacionales hacia toda la organización?

Sí No

* ¿Se identifican las prioridades estratégicas?

Sí No

* ¿Cada eslabón funcional de la estructura conoce lo que se espera de él?

Sí No

* ¿Cada persona es los diferentes eslabones funcionales conoce en qué consisten sus aportes personales a la realización de la estrategia de su área de trabajo?

Sí No

* ¿En cuál de las fases de la planeación considera usted que existan mayores limitaciones en el actual proceso estratégico implementado por su organización?
  + - Diseño
    - Implementación
    - Control

¿Por qué?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**TALLER 2**

“PROBLEMAS”

1. El alumno estrella de la clase escribió la siguiente ecuación en el pizarrón

La maestra dijo que la respuesta estaba incorrecta, Sin embargo, el alumno insistió que la ecuación si estaba correcta y que lo podía probar. ¿Puede Usted probarlo también?

1. ¿Cuál es el mínimo número de cerillos que tiene que mover para cambiar la orientación de la casa?

**TALLER 3**

**EL ARTE Y LA CIENCIA DELA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

*(Nido Qubein)*

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

1. *Entender las cuatro etapas de la vida de una organización.*
2. *Encontrar la etapa en la que se encuentra operando su organización.*
3. *Describir la relación que existe entre productividad, desempeño y utilidad.*
4. *Utilizar los siete pasos de la planificación estratégica con su equipo directivo.*

**VIDEO:**

***“*El arte y la Ciencia de la Planificación Estratégica*”***

*GUIA PARA TOMAR NOTAS DEL VIDEO*

1. *Un plan estratégico es un \_\_\_\_\_\_\_\_\_ que los llevará desde donde están hasta donde desean llegar”.*
2. *Toda empresa atraviesa por cuatro etapas. La primera etapa \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, la segunda es la etapa de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, la tercera es la etapa de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y la cuarta es la etapa de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.*
3. *La Utilidad depende de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
4. *La productividad es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_sobre\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
5. *Desempeño: Las personas se comportan de acuerdo al plan \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
6. *La planificación\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_es mejor que la planificación \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
7. *El primer paso de una Planificación Estratégica es crear una \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
8. *El siguiente paso es determinar sus \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_actuales. Hay cuatro elementos que les indican donde están hoy. Sus\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, sus \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, las \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y las \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

1. *El tercer paso es determinar lo que se \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_para alcanzar su objetivo. El cuarto paso es desarrollar\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. El quinto paso es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_su Plan Estratégico.*
2. *El paso número seis es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_el plan y posteriormente efectuar los \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_necesarios*

**APLICACIÓN**

*¿Cuáles son las ideas clave y su aplicación en mi organización?*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**PLAN DE ACCION PERSONAL**

*Completar este plan demuestra su voluntad de implementar lo que ha aprendido acerca de cómo desarrollar el liderazgo gerencial. Escriba lo que propone hacer y de verdad comprométase a darle seguimiento.*

*Pasos de Acción inmediatos y específicos que implementare a partir del día de hoy:*

1. *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*
2. *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**TALLER 4**

**MISION**

|  |
| --- |
| **RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS REFERIDAS A SU ORGANIZACIÓN** |
| **¿QUIENES SOMOS?** |
| **¿PARA QUE EXISTE LA ORGANIZACIÓN?** |
| **¿QUÉ FUNCIÓN (ES) DESEMPEÑA LA ORGANIZACIÓN? ¿QUE NECESIDADES SATISFACE?** |
| **¿PARA QUIÉN DESEMPEÑA LA FUNCION LA ORGANIZACIÓN?** |
| **¿COMO SE BRINDA SU SERVICIO?** |
| **DECLARACIÓN DE MISIÓN** |

**VISION**

|  |
| --- |
| **RESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS REFERIDAS A LA ORGANIZACIÓN** |
| **¿QUÉ CLASE DE ORGANIZACIÓN QUEREMOS SER DE AQUÍ A 5 AÑOS? (DESCRIBA LOS ATRIBUTOS Y ASPIRACIONES MAS IMPORTANTES)** |
| **¿COMO QUISIERA QUE VEAN A SU ORGANIZACIÓN?** |
| **DECLARACIÓN DE VISIÓN** |

C:\Users\delia\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\RNRGTTJK\MC900436998[1].wmf

**Trabajo en equipo 1**

**Entrega: viernes 26 de abril del 2013**

Preparación: martes 23 y jueves 25 de abril del 2013

**Objetivo**

Al finalizar la actividad, el participante habrá formulado las aspiraciones rectoras para delinear el futuro a largo plazo de la institución educativa que administra y gestiona.

**Insumos**

Lectura del tema 1 del material de estudio.

**Sobre el trabajo en equipo**

* El docente tutor le indicará oportunamente a qué grupo de aprendizaje pertenece.
* Lea con detenimiento las normas para la elaboración de trabajos grupales, documento que se encuentra en la sección “información general”.
* El grupo debe elegir un líder del grupo para organizar de manera adecuada el trabajo.
* Certifique su participación en el trabajo colaborativo registrando sus aportes en el acta de reunión del grupo de aprendizaje y envíelo al docente tutor en la fecha de entrega de esta actividad.
* Todos los trabajos deben incluir una carátula con los siguientes datos: Nombre de la universidad, Escuela de posgrado, nombre de la asignatura, título del trabajo, integrantes del grupo y fecha.
* Cada grupo debe colgar un archivo con el trabajo y un anexo con la apreciación grupal final del trabajo realizado.

**Indicaciones**

1. En base al diagnóstico del entorno externo e interno del sector educativo, desarrolla los fines, la visión, la misión y los valores de la institución educativa donde trabaja, según la siguiente matriz:

DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

|  |  |
| --- | --- |
| Lineamientos | Formulación o Definición según el caso |
| Misión |  |
| Valores |  |
| Visión |  |

**Evaluación**

|  |  |
| --- | --- |
| **Criterios** | **Puntaje** |
| Definición de la visión | 10 |
| Aspecto de las políticas | 10 |
| Total | 20 |

**Puntaje**

Esta actividad se evalúa sobre 20 puntos, lo que representa el 25% de la nota final de la asignatura.

**TEMA 2 PLAN ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO**

***Competencia:***identifica y organiza las tendencias de los factores internos y externos para conocer el estado de la situación actual de las instituciones educativas.

**INTRODUCCIÓN**

En un mundo inestable, turbulento, caracterizado por el exceso de oferta de productos y servicios similares y con un cliente sumamente exigente e informado, el ritmo de crecimiento de las empresas se ha visto afectado en los últimos años, producto de una gestión deficiente. Conformadas por personas que toman decisiones, las organizaciones no escapan al proceso evolutivo; crecen o desaparecen como consecuencia de lo “bien” o “mal” que hayan conducido su gestión.

Como consecuencia de este entorno hostil y una gestión deficiente, los gerentes de las empresas experimentan una paulatina y constante inestabilidad en sus puestos de trabajo y la rotación gerencial se ha visto significativamente incrementada en la última década.

Gestionar bien implica tomar buenas decisiones. Las decisiones empresariales son el resultado de un proceso de planificación que ayuda a definir la mejor dirección que luego guiará el sentido de las acciones empresariales. Este proceso requiere de mucho análisis y pensamiento estratégico, generación de alternativas y una correcta evaluación de las mismas para seleccionar la que mejor se adapte a ese camino trazado. Cuando se pretende superar el modelo de las decisiones operativas del día a día y pasar a considerar un horizonte de largo plazo, esa planificación se vuelve estratégica.

La planificación estratégica nos lleva a hacernos preguntas tales como: ¿Por qué estamos en este negocio en particular? ¿Estamos contentos dónde estamos? ¿Queremos realmente cambiar de dirección? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo hacer para llegar? Johnson & Scholes definen la estrategia como:

“La dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders” (1999, p.10).

La planificación estratégica constituye un marco de análisis metodológico orientado a realizar un análisis profundo de las organizaciones y su contexto, contribuyendo a mejorar su desempeño en el largo plazo. Sirve para buscar la manera de identificar y ejecutar ventajas competitivas sustentables, que los rivales no tienen o no pueden igualar, basadas en la construcción de competencias críticas para agradar a los clientes. Siguiendo a Gary Hamel (1999), no competimos por los mercados de hoy, sino lo hacemos por los mercados del futuro. La planificación estratégica dentro de una organización nos debe permitir desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio de los negocios de hoy a los de mañana. Ya no es suficiente reaccionar ante los cambios. En un mundo como en el que vivimos la anticipación cada vez se hace más necesaria. En consecuencia, no podremos manejar los negocios exclusivamente en función de lo que pasó, aun cuando esta historia fuera reciente. Sería como conducir un automóvil mirando continuamente el espejo retrovisor; seguramente tendríamos más posibilidades de sufrir un grave accidente.

El mundo es cada vez más complejo y el nuevo gerente tiene que estar mucho más atento y preparado ante la aparición de nuevos factores que provocan inestabilidad o abren las puertas a nuevas oportunidades de negocio. Liderar el cambio y el crecimiento de las organizaciones es un tema crucial para el futuro de las empresas. Como un piloto de avión, los gerentes deben estar muy atentos a su “radar”, para percibir los movimientos de los elementos que se hacen visibles, vigilar sus movimientos, evaluar su evolución y anticipar posibles cambios, antes de que sea demasiado tarde.

En esencia el contexto económico-político-social-tecnológico es un sistema complejo, inestable,donde coexisten diversos elementos con objetivos, capacidades e intereses distintos, pero al fin, interrelacionados. Lo que constituye una oportunidad para que una organización pueda llegar a significar un gran riesgo para otra. Ninguna organización y ningún decisor pueden controlar a todas las variables que inciden en la generación de oportunidades, amenazas y problemas; ni estos afectan a todas las organizaciones por igual.

Ninguna organización y ningún decisor pueden controlar a todas las variables que inciden en la generación de oportunidades, amenazas y problemas; ni estos afectan a todas las organizaciones por igual.

El desconocimiento de eventos no controlables o de posibles acciones de grupos de interés (competidores, organismos de control, etc.), genera incertidumbre sobre las decisiones que debe emprender una organización para alcanzar sus objetivos. Esas decisiones, en definitiva, serán buenas o malas, dependiendo, en parte, de la “lectura” de los factores internos y externos que haga cada decisor, de las decisiones que simultáneamente tomen otros decisores o de los sucesos –previsibles o no– que ocurran en la realidad. Estas características disminuyen considerablemente la posibilidad que una persona, por más inteligente que sea, abarque conscientemente la complejidad de la planificación. Se hace necesaria la participación ordenada de muchas mentes que aporten su propia “visión” a cada elemento relevante que aparece en escena. La acción gerencial de promover la “planificación participativa”, permitiendo la participación activa, creativa y ordenada de las diferentes jerarquías, niveles o miembros de una organización en el proceso de planificación, será vital para la supervivencia. Una estrategia nunca garantiza el éxito pero lo acerca.

No es suficiente que identifiquemos puntos en el “radar estratégico”. En la medida que podamos establecer relaciones o conexiones entre los puntos podremos tener una imagen más clara de la gravedad de los impactos y los tiempos en que los mismos afectarán o beneficiarán a nuestra organización. Las compañías no necesitan volverse más inteligentes: lo que necesitan es aprender a ver y a “identificar y conectar puntos”. Tal como una pantalla de LED. Mientras más puntos tenga la imagen (píxeles) mayor claridad tendremos y mejor será la visión de la situación a resolver. Si los puntos son pocos y, además, están espaciados y desconectados, no tendremos posibilidad ni siquiera de comprender qué es lo que está pasando.

Una visión clara de la realidad actual y los cambios producidos en nuestro entorno y de nuestras capacidades permite comunicarnos mejor con nuestra gente y compartir, entre todos, la misma “película” de nuestra organización, evaluar los mejores caminos a seguir y pronosticar el desempeño por un lapso más prolongado, con menos sorpresas o cambios inesperados que nos dejen sin posibilidad de respuesta. Gestionar estratégicamente el desempeño económico de una empresa supone contar con una comprensión de la realidad actual y una clara perspectiva de futuro, a fin de que el tránsito hacia el destino final sea lo más fluido posible y sin sobresaltos fatales. La dirección de la empresa implica gestionar un rendimiento óptimo siempre: ayer, hoy y mañana.

**1. Plan estratégico**

El plan estratégico representa un conjunto integrado y coordinado de objetivos, acciones y recursos, priorizados y dirigidos para alcanzar los resultados perseguidos. Selecciona los negocios en los que la organización va a participar y la forma en que va a crecer en dichos negocios, respondiendo a las condiciones cambiantes del mercado y gestionando cada pieza funcional del negocio para satisfacer a los clientes y superar a los rivales.

La esencia de un plan estratégico contiene las respuestas a las siguientes preguntas:

* ¿Dónde está tratando de llegar el negocio en el largo plazo? (dirección).
* ¿En qué mercados debe competir y qué tipo de actividades son críticas en esos mercados? (mercados, ámbito de aplicación).
* ¿Cómo se pueden obtener mejores resultados que la competencia en esos mercados? (ventaja competitiva).
* ¿Qué habilidades, activos, finanzas, relaciones, competencias técnicas, instalaciones, etc. son necesarios para poder competir? (recursos).
* ¿Qué factores externos afectan la capacidad de las empresas para competir? (entorno externo).
* ¿Cuáles son los valores y las expectativas de aquellos que tienen el poder dentro y fuera del negocio? (stakeholders).

Desde una perspectiva integradora, el rendimiento económico del negocio se logra a través de la ejecución impecable de una propuesta diferenciada y valorada por el mercado, a través de la gestión óptima de su sus recursos clave, alineados a una estrategia clara y enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sustentables. La figura 1.1 permite visualizar la integración que se produce entre los principales conceptos referidos.

Figura 1.1 Integración de conceptos.

**2. La estrategia y los niveles estratégicos**

Las estrategias se diseñan en los distintos niveles de la organización, desde el negocio individual o grupo de negocios, bajando hasta los equipos o individuos que trabajan en ella:

* Estrategia corporativa: se relaciona con un grupo de unidades de negocio y se refiere a la manera de agregar valor económico o minimizar los riesgos del grupo de negocios como un todo. Este es un nivel fundamental, ya que está fuertemente influenciado por los inversionistas del negocio y actúa para guiar las decisiones estratégicas, integrando todo el grupo de negocios de la organización.
* Estrategia de negocio: se refiere más a cómo una empresa compite con éxito en un mercado en particular. Se trata de decisiones estratégicas sobre la elección de productos, cómo satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo una ventaja sobre sus competidores, la explotación o la creación de nuevas oportunidades, etc.
* Estrategia funcional y operacional: se refiere a la forma en que cada parte de la empresa se organiza para proveer apoyo estratégico a los niveles corporativo y de unidad de negocio. La estrategia operativa, por lo tanto, se centra en cuestiones de gestión de recursos, procesos, personas, etc.

**3. Cómo desarrollar un plan estratégico**

La estrategia utiliza el pensamiento estratégico, el cual podríamos definir como una especie de combinación de análisis con intuición y creación. El proceso de planificación estratégica requiere de cinco etapas bien marcadas:

1. Diagnóstico del entorno externo y capacidades internas: constituye la información cualitativa y cuantitativa que refleja el estado de situación actual y las tendencias de los principales factores internos y externos que pueden modificar el desempeño organizacional.
2. Definiciones fundamentales: son las aspiraciones rectoras, objetivos o fines que persigue la organización (Misión, Visión, Valores).
3. Formulación de la estrategia: es el plan de acción integrado, coordinado, participativo y consensuado para:

* conseguir los objetivos de la organización.
* contar con recursos críticos competitivos en el momento en que se los necesita.
* conocer anticipadamente los movimientos de nuestros competidores

d) Implementación: es la puesta en marcha de la estrategia. Implica ejecutar las decisiones tomadas en la etapa previa. A pesar de señalarla como una etapa diferente, la implementación es una parte indivisible de la estrategia. Por más que hayamos diseñado la mejor estrategia, nunca será efectiva si no comprometemos una buena ejecución.

Una parte clave es que los ejecutores cuenten con todos los elementos necesarios, que los mismos estén ajustados y alineados a la estrategia y apoyándose mutuamente para facilitar la ejecución. Asimismo, es fundamental que los ejecutores hayan participado en la elaboración de la estrategia y consensuado sus lineamientos generales y los aspectos de detalle para generar el compromiso necesario para una correcta ejecución.

e) Evaluación estratégica: es aquella fase en que los altos ejecutivos determinan si su elección estratégica, tal como se ha implementado, está alcanzando los objetivos que la empresa pretende lograr.

El esquema de la figura 1.2 representa un esquema de las etapas de diseño e implementación de un plan estratégico.

**ANALIZANDO LA SITUACION PROBABLE**

DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO

Evaluar y hacer correctivos

Implementar y ejecutar la estrategia

Formular una estrategia

Determinar los objetivos

Desarrollar la visión y la misión de la empresa

EVALUACION DE CAPACIDADES INTERNAS

Figura 1.2 Análisis

**EL DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO**

El análisis del entorno tiene validez en la medida que se extienda el horizonte de tiempo y se preste una especial atención a su desarrollo en el largo plazo, que es donde tendrán lugar los impactos de las decisiones estratégicas. Según el nivel de estabilidad o cambio de las estrategias que intervienen en el entorno de las instituciones educativas, se pueden utilizar dos tipos de herramientas de análisis.

* *Proyecciones:*consiste en la prolongación hacia el futuro de una experiencia pasada con ciertas estimaciones cuantitativas de probabilidad, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de estabilidad de acción. Este método es apropiado en entornos estables y de baja incertidumbre.
* *Prospectiva:* implica la elaboración de escenarios. Los escenarios son situaciones futuras posibles que podrían ocurrir si se dieran algunas condiciones o circunstancias. Son más adecuados ante entornos muy cambiantes e inciertos, requiriendo creatividad.

El objetivo del análisis del entorno externo es la captación de la información para detectar fuentes de oportunidades, que permitan mejorar el desempeño de la institución educativa en la búsqueda de sus fines fundamentales; y amenazas que, por el contrario, puedan obstaculizar su camino hacia el logro de los objetivos. La pregunta que inicia este proceso es la siguiente: ¿Cuáles son los elementos existentes en el contexto de la educación que están ocurriendo o pudiesen ocurrir en los próximos años y que podrían favorecer u obstaculizar la Misión y Visión de la institución educativa adventista?

Mencionamos más arriba la necesidad de activar el “radar” educativo para identificarlos. El “radar” o “mapa de referencia”, cuyo esquema puede visualizarse en la figura 1.3, se compone de diversos niveles de alcance. El análisis de los cuatro primeros se los denomina PEST (Político-Legal, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico).

Entorno Político-Legal

Entorno Económico

Entorno Socio-Cultural

Entorno Tecnológico

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Figura 1.3 Radar o mapa de referencia.

**1. Análisis PEST**

* **Sistema político-legal**

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas influye en las condiciones competitivas de los centros educativos, ya sea apoyándolas o limitándolas en su accionar por medio de la regulación de los diferentes sectores educativos. Las regulaciones proceden de organismos o instituciones nacionales que ajustan favorable o desfavorablemente las condiciones que se aplican a la labor educativa. Por ejemplo, la regulación del mercado laboral; el desarrollo del nivel educativo/administrativo, la regulación del nivel formativo y comercial en los centros educativos, etc.

* **Sistema económico**

La realidad del entorno económico también influye en el desempeño económico de las instituciones educativas.

Por ejemplo, el aumento del producto bruto per cápita genera un mayor poder adquisitivo y habrá más posibilidades de que algunos centros educativos crezcan y, en consecuencia, el nivel de alumnado, de desarrollo administrativo y estructural tendrá mayores posibilidades de verse incrementados, a la vez que seguramente disminuirá la presión competitiva.

Las tasas de interés impactan sobre el consumo, haciendo más o menos costosa para muchos padres la opción de considerar un buen centro educativo para sus hijos. Asimismo, producen un efecto positivo o negativo en el costo del financiamiento de las instituciones educativas y sus proyectos a mediano y largo plazo.

La inflación podría afectar los costos de matrícula, adquisición de equipos tecnológicos, material bibliográfico, etc., por ende, esto influye en el consumo de las familias y los beneficios que los centros educativos podrían proveer, incrementando los costos de nivel de enseñanza.

Otros aspectos como la necesidad de centros de trabajo, la disponibilidad de docentes con alto nivel académico, la presión salarial, asimismo podrían afectar la competitividad de las instituciones educativas.

* **Sistema socio-cultural**

El entorno social involucra actitudes, formas de ser, expectativas, preferencias, niveles de educación, creencias y costumbres de las personas que componen la sociedad o un grupo determinado. Son especialmente importantes los siguientes aspectos:

* Demográficos: por ejemplo, el crecimiento de la esperanza de vida de la población, el envejecimiento poblacional que se está observando en algunas sociedades, está propiciando nuevos sectores orientados a la tercera edad.
* Culturales: por ejemplo, el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, la mayor conciencia ecológica, son algunos factores que constituyen fuentes de oportunidades para las empresas.
* **Sistema tecnológico**

En los últimos años se ha observado un continuo cambio tecnológico que mueve las bases de la competencia, cambiando las reglas de juego en la que compiten las empresas. La transformación de los medios de comunicación y la tecnología satelital, entre otros desarrollos, permiten hacer cosas nunca antes vistas, tales como, atender pacientes a distancia, reparar por vía remota (hoy se puede reparar un ascensor o un automóvil desde una central de mantenimiento localizada a cientos de kilómetros de distancia). El desarrollo de la era digital y el internet ha modificado el costo de operación para muchas empresas, posibilitando transacciones a una velocidad mayor y a un menor costo. Seguramente hemos experimentado la compra de libros o DVD por internet, la reserva de un pasaje de avión o la extracción de dinero en un cajero electrónico.

Otros desarrollos tecnológicos han modificado el ambiente competitivo, cambiado el ritmo de crecimiento de las empresas y sociedades, tales como el desarrollo de software, materiales y fuentes de energía alternativas, la robotización, la innovación en el tratamiento de la salud, las comunicaciones satelitales y la televisión digital.

Los analistas internacionales prevén un futuro asignado por las nuevas tecnologías, los cambios económicos y climáticos, los cuales transformarán la sociedad mundial. Según el español Javier Piedrahita, director de la revista virtual MarketingDirecto.com, nueve temas serán los que dirijan nuestros intereses: [[1]](#footnote-2)

*1. Internet.* La red seguirá evolucionando y se convertirá en un servicio indispensable para la vida cotidiana, y muchos de los usuarios podrán hacer todo a través del servicio: manejar su hogar, trabajar, estudiar y realizar todo tipo de transacciones a través de ella.

*2. Nanotecnología.* Manipular la materia a escala atómica será, según el nano-pionero de la Universidad de Harvard George Whitesides, la clave del nuevo siglo y el nuevo motor del crecimiento mundial. Esta tecnología promete beneficios de todo tipo, desde aplicaciones médicas nuevas o más eficientes a soluciones de problemas ambientales y en otras áreas. Se trata de nuevas técnicas que van a revolucionar la forma de vida en todos los ámbitos.

*3. Biotecnología.* La utilización de organismos vivos para obtener o modificar productos, mejorar plantas y animales, o desarrollar microorganismos para objetivos específicos. Para Ellen Heber-Katz, bióloga de desarrollo en el Wistar Institute de Philadelphia, en el futuro “cada parte del cuerpo podrá ser sustituida” tal y como un repuesto de auto, gracias a la creación de órganos artificiales, lo que aumentará las expectativas de vida.

*4. Cambio climático.* El último informe mundial sobre el estado medioambiental global ha movilizado a todos los sectores para detener los efectos de la contaminación. El analista chileno Raúl Sohr, considera que este tema traerá un “cambio de paradigma que reducirá drásticamente el consumo de hidrocarburos”, lo que afectará tanto a la política como a la economía mundial. Los gobiernos están invirtiendo gran parte de su tiempo en revertir la pérdida de los recursos naturales y conservarlos para el futuro.

*5. China e India.* Ambos países han superado sus bajas tasas de crecimiento económico y comienzan a alejarse rápidamente de la pobreza y acercarse peligrosamente a las que fueron las superpotencias del siglo XX. Sin duda serán los nuevos centros de gravitación de la economía mundial. Norbert Walter, del Deutsche Bank, opina que “esto traerá como resultado un mundo multipolar en el que EEUU tendrá un papel importante, pero no dominante”.

*6. Envejecimiento demográfico.* La tarea es prever los efectos para la economía y la sociedad que trae el envejecimiento de nuestra sociedad. Por ejemplo, Europa bajará de un 13% a un 5% en la proporción de la población global, mientras que en África vivirán en 2050 tres veces más habitantes que en el Viejo Continente, lo que puede variar las tendencias mundiales económicas.

*7. Migraciones.* Actualmente, los gobiernos de las potencias económicas han analizado el tema de las migraciones y los problemas que podrían traer, por lo que han creado políticas gubernamentales específicas. Para Raúl Sohr, este es uno de los temas que más influirá en la política internacional. Tal es el caso de la Unión Europea, la que ha tomado a la inmigración ilegal como uno de los grandes retos a superar, creando planes especiales para disminuirla.

*8. El rol femenino.* Las mujeres serán la nueva fuerza laboral en este siglo y, según algunos analistas, son las que llevarán las riendas económicas. Peter Brabeck-Letmathe, CEO de Nestlé, piensa que son ellas “las que tendrán un papel dominante en la creación de una nueva cultura empresarial para el siglo XXI”.

*9. Revoluciones laborales.* El mercado del trabajo será el que más transformaciones sufra y los roles laborales serán cada vez más horizontales. Hilmar Schneider, experto en mercados laborales, considera que “en algún momento ya no estará claro quién es trabajador y quién empresario”. Otro efecto estará dado por el uso de Internet; las personas no deberán trasladarse hacia un lugar a trabajar y lo podrán hacer desde sus casas.

**2. Análisis del sector educativo**

Este contenido se discutirá en un foro en la fecha programada.

**2.1 Características relevantes del sector educativo**

* + Tamaño de la población estudiantil y tasa de crecimiento:
  + Rentabilidad de la educación:
* Número de asociaciones educativas y sus tamaños relativos:
* Número de alumnos potenciales y sus tamaños relativos:
* Prevalencia de integración de las asociaciones educativas:
  + Financiamiento de las instituciones educativas:
* Tipos de marketing educativo para captación de alumnos:
  + Utilización del modelo educativo adventista cristiano como oferta educativa :

**2.2 Modelo de las fuerzas competitivas**

Una herramienta comúnmente utilizada en el análisis del sector industrial es el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter (1980). Según este modelo, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Siguiendo a Porter, las razones por las que unas empresas ganan más que otras están en la naturaleza o pertenencia a un determinado sector, y no tanto en la gestión de la empresa. El modelo desarrolla el análisis de las cinco fuerzas competitivas que definen las fuentes de oportunidades y amenazas del sector industrial. A continuación analizaremos una por una:

**Rivalidad entre competidores actuales**

Por lo general es la más poderosa de las cinco fuerzas. Hace referencia a la competencia directa entre las empresas del sector, es decir, las empresas que ofertan el mismo tipo de productos.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado, o en uno de sus segmentos, donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son demasiado altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Las empresas que operan en un determinado sector industrial suelen utilizar diversas herramientas para obtener una posición competitiva más fuerte, tales como precio, calidad, características del producto/servicio, servicio al cliente, garantías ofrecidas, publicidad/promociones, red de distribuidores, innovación de productos, etc.

Figura 1.4 Competidores actuales.

El nivel de rivalidad competitiva varía entre las diferentes industrias. Las siguientes son algunas causales en cuanto a los diferentes niveles de intensidad observados:

*•* ***Cantidad y tamaño de las empresas****:* cuando las empresas son muchas o pocas pero muy equilibradas en tamaño y capacidad, las probabilidades de batallas constantes son muy elevadas. Si existe una empresa líder junto a otras más pequeñas, las luchas se reducen.

*•* ***Crecimiento de la demanda en el mercado****:* en un sector en expansión, las empresas pueden crecer sin necesidad de captar clientes de los competidores. En un sector estable o en declive las batallas por la lealtad de los clientes se vuelven muy virulentas.

*•* ***Utilización de capacidad****:* la baja utilización alientan a algunas empresas a ir a la ofensiva en volumen y participación en el mercado.

*•* ***Diferenciación de los productos****:* cuanto más similares sean los productos o servicios, más importancia tiene para los consumidores el precio a la hora de comprar. Cuando los productos presentan rasgos diferenciales únicos, una porción de los consumidores tenderán a preferir un producto a pesar del precio. En este caso, la rivalidad es menos intensa.

*•* ***Barreras de salida****:* factores económicos, estratégicos o emocionales dificultan la salida de empresas de un sector industrial, aún en el caso de que los resultados no sean del todo aceptables. Por ejemplo, recursos especializados que no son utilizables en otros sectores industriales o tienen valor de recupero muy bajo, barreras políticas o sociales, negativa a salir de industrias por cuestiones afectivas, interrelaciones estratégicas con otros negocios rentables de la empresa, etc.

**Nuevos competidores potenciales**

Son aquellas empresas que no pertenecen al sector industrial bajo análisis pero estarían interesadas en incorporarse al mismo.

En este caso, el sector, mercado o segmento será o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

El potencial entrante constituye una amenaza y el sector debería estar interesado en evitar su ingreso, elevando las barreras de entrada. Mediante estas barreras se trata de reducir el atractivo del sector y, por consiguiente, las expectativas de beneficios de aquellas empresas que están estudiando el ingreso. Por lo general, las barreras intangibles son más efectivas que las tangibles, por el solo hecho de que son difíciles de reproducir o imitar, por lo que serán más efectivas y duraderas. Por ejemplo, las marcas fuertes y consolidadas en ciertas industrias generan altos niveles de lealtad en los clientes difíciles de revertir. Mercedez Benz en la industria automotriz, Nike en la industria del calzado deportivo, son claros casos de barreras altamente efectivas.

Entre las barreras de ingreso más utilizadas en las industrias pueden identificarse:

• Marcas y patentes

• Reputación

• Lealtad de clientes

• Acceso a tecnología especializada

• Acceso a materias primas

• Bloqueo de canales de distribución

• Ventajas de economías de escala, curvas de aprendizaje y costos compartidos

• Requerimientos de capital y/o de otros requerimientos de recursos especializados

• Políticas regulatorias, aranceles, restricciones comerciales internacionales

• Nivel de represalias de empresas instaladas en el sector

**Productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Las empresas que ofrecen productos que tratan de satisfacer las mismas o similares necesidades que los de las empresas del sector suelen ser focos de conflicto para la rentabilidad. Por ejemplo, la aparición de los DVD resultó en un impacto muy fuerte en la rentabilidad de la industria de alquileres de video, y algunas empresas que no pudieron adaptarse a la nueva realidad desaparecieron, tal como ocurrió con Blockbuster. Cuando se menciona a productos sustitutos suele entenderse que se trata de productos diferentes o que son elaborados a partir de tecnologías muy diferentes. No se refiere a adaptaciones o modificaciones del producto en cuestión.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. La amenaza que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando ellos presentan las siguientes características:

• Son de fácil disponibilidad

• Tienen un precio atractivo

• Existe la creencia que tienen igualo mejor funcionalidad

• Los costos de sustitución por parte de los compradores para cambiar de proveedor son bajos.

**Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores compiten con la empresa por acaparar una mayor parte del margen de utilidad del sector industrial. Un mayor beneficio de los proveedores puede llegar a suponer una pérdida para las empresas del sector que le siguen en la cadena de comercialización.

Un sector industrial o mercado no será atractivo cuando los proveedores tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son clave para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Además, los proveedores representan una amenaza para las empresas del sector cuando:

• Están muy bien organizados gremialmente

• El insumo constituye una porción grande de los costos del producto, es crucial en el proceso productivo, y/o tiene efectos significativos en la calidad del producto vendido.

• Resulta costoso para los compradores cambiar de proveedor

• Los proveedores tienen buena reputación y creciente demanda

• Pueden proporcionar un componente más barato que el que pueden hacer los miembros de la industria por ellos mismos.

• No tienen competencia de sustitutos

• Los compradores no son clientes importantes

**Poder de negociación de compradores**

Según sea el tipo de empresa, los compradores pueden ser parte de la cadena de distribución (por ejemplo, distribuidores), o bien consumidores finales. Por ejemplo, para un fabricante de lácteos, los almacenes son sus compradores directos y los consumidores finales sus compradores indirectos.

Un sector, mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, las empresas del sector tendrán una disminución en los márgenes de utilidad.

Además, los compradores refuerzan su poder cuando:

• El producto tiene varios o muchos sustitutos

• El producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que el cliente pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

• Los clientes son grandes y compran grandes volúmenes que representan un porcentaje importante del proveedor

• Conocen muy bien al proveedor; están bien informados sobre productos, precios y costos del vendedor

• El producto comprado no ahorra dinero a los compradores

La situación se hace más crítica si a los compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**Evaluación de capacidades internas**

Otra parte del diagnóstico tiene como objetivo evaluar las capacidades internas de la organización, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores. Las fortalezas son factores que favorecen el cumplimiento de su misión y sus objetivos empresariales, y las debilidades dificultan el cumplimiento de la misión.

Se busca identificar fortalezas y debilidades clave, es decir, aquellos aspectos con alto impacto en los resultados de la operación y aquellos que, aun cuando su desempeño sea bueno, presentan oportunidades de mejora significativas que pueden crear ventajas competitivas sostenibles.

Los temas de diagnóstico surgen de la revisión de recursos, procesos y aspectos estructurales y culturales de la organización, tales como evaluación de procesos centrales, recursos humanos, tecnología, capacidad financiera, análisis de la estructura organizacional, evaluación del servicio al cliente, etc.

Cuando una capacidad organizacional tiene la propiedad de haber superado en rendimiento a la que poseen los competidores, se convierte en una competencia; y si esa competencia es crítica para el éxito competitivo se la denomina *competencia central.* Una competencia central, por lo general, se convierte en la fuente de la ventaja competitiva y la palanca de la estrategia.

Se pueden evaluar las capacidades o competencias de la organización desde dos perspectivas diferentes: 1) desde los recursos y 2) desde los procesos. La perspectiva de los recursos la analizaremos desde la concepción de una herramienta llamada "Pirámide Virtual". Los procesos los analizaremos en el marco del concepto de "Cadena de Valor".

**Pirámide virtual**

La pirámide virtual es un concepto acuñado por el Prof. Roberto Rabouin de ADEN Business School, y se relaciona con las características de los recursos diferenciales que contribuyen en mayor medida a generar ventajas competitivas sustentables en una empresa. El concepto central es que los recursos intangibles (virtuales) tienen un valor intrínseco asociado a la durabilidad y sustentabilidad, características que carecen los activos físicos o tangibles. Estos últimos son más fáciles de imitar por la competencia y, en consecuencia, pierden valor como elementos competitivos estratégicos. En cambio, los recursos intangibles o virtuales se construyen internamente y resultan de una combinación de conocimientos, relaciones interpersonales, patrones culturales, valores, etc., que los hace únicos, muy difíciles de ser copiados por la competencia, en la medida que a los competidores les resulta muy difícil comprender siquiera cómo han sido generados.

Las pirámides fueron portentosos y emblemáticos monumentos de la civilización egipcia. Se dice que su tamaño se debe al deseo de alcanzar alturas cada vez más significativas para manifestar la importancia y el poder del faraón difunto. La similitud con la empresa, la búsqueda del valor económico y la sostenibilidad en el tiempo, establece un marco para conceptualizar a los recursos intangibles como genuinos generadores de ventajas competitivas.

En general, los recursos que tienen estas características de valor y perdurabilidad, pueden transformarse en las verdaderas palancas del desarrollo empresarial. Los recursos definidos con estas características son: los recursos humanos, la cultura organizacional, la organización, los productos y servicios, la tecnología y la marca. Estos deben ser evaluados y, en caso de ser necesarios, reforzados con la finalidad de ocupar un posicionamiento privilegiado en el mercado.

La Marca

Tecnología

Los productos y servicios

La Organización

La Cultura Organizacional

Figura 1.5. Pirámide virtual

**Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta que describe el conjunto de procesos o actividades que se desarrollan en una empresa y permite evaluar su desempeño. Siguiendo el concepto de cadena, la sucesión de eslabones de actividades comienza con el abastecimiento de insumos y llega hasta el servicio posventa, formando un proceso económico de agregación de valor a medida que se avanza por cada eslabón. Si computamos el costo de cada eslabón, al final de la cadena se obtendría el monto que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un producto o servicio de la empresa.

La cadena de valor tiene como objetivo la creación de valor (máxima calidad y mínimo costo), a partir de la ejecución de actividades o procesos de la estructura organizacional. El buen desempeño de una o más actividades estratégicas críticas de la cadena de valor puede generar una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores, al construir una buena base para una mejor ejecución de la estrategia.

Como herramienta de gestión, proporciona información al categorizar las actividades y generar una plataforma de evaluación de desempeño en términos de calidad de ejecución, tiempo de respuesta y costo operativo, de manera que se puedan identificar oportunidades de mejora a lo largo de la misma.

Gráficamente siguiendo la estructura de la cadena de valor (Porter, 1985) de la figura siguiente se identifican en la organización dos tipos de actividades: 1) primarias y 2) de apoyo.

Las actividades primarias son necesarias para que el producto o servicio que la empresa ofrece, llegue al cliente: *Logística de Entrada* (recepción, compra, almacenamiento y distribución de insumos de producción); *Operaciones* (producción); *Distribución* (almacenamiento del producto terminado hasta su distribución final hacia el mercado); *Marketing y Ventas* (actividades para dar a conocer el producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado, que comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta); *Atención al Cliente* (actividades de posventa para mantener una comunicación y retroalimentación adecuada con el cliente y tener conocimiento de su nivel de satisfacción).

Infraestructura gerencial

Administración de RR.HH.

Activ.

de apoyo

MARGEN

Tecnología e innovación

Compras

Marketing y ventas

Distribución

Operaciones

Logística de entrada

Actividades primarias

Figura 1.6 La cadena de valor

Las actividades de apoyo son aquellas que resultan fundamentales para que las actividades primarias puedan desarrollarse y su costo también es calculado para obtener el valor del producto final. Son partes de estas actividades las siguientes: *Infraestructura Gerencial* (incluye la estructura organizacional, sus procesos financieros y administrativos de control y de gestión estratégica); *Tecnología e Innovación* (referido a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que se requieren para la elaboración del producto o servicio, y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de su

accesibilidad y la capacidad financiera de la organización); *Administración de Recursos Humanos* (se valoran elementos que van desde las técnicas de selección, contratación, formación, empleo y retención de los colaboradores de la empresa; identificación y reconocimiento de sus competencias y capacidades; su cultura, deseos de superación, motivaciones y posibles incentivos); *Compras* (garantía que dan los proveedores de insumos y materia prima en cuanto a calidad, pertinencia, precios y servicios a la empresa).

La competitividad de costos de una empresa depende de cómo administre su cadena de valor en comparación con los competidores. Podrían obtenerse mejoras en el rendimiento adicionales a la cadena de valor interna, si extendiéramos los límites de la cadena de valor a proveedores y dientes, comprendiendo un sistema mayor.

Por ejemplo, algunas mejoras de costo podrían lograrse como resultado de la corrección de desventajas en relación a los proveedores: negociando un mejor precio de compra, trabajando con ellos para ayudarlos a bajar sus costos, utilizando materias primas sustitutas de mejor precio, trabajando en forma conjunta para identificar oportunidades de ahorro mutuas, integrándonos hacia atrás, etc. Otras mejoras podrían darse hacia el otro extremo, corrigiendo desventajas de costo con los distribuidores exigiendo términos de intercambio más favorables, trabajando de cerca con canales y dientes a fin de identificar las oportunidades mutuas de reducir costos, cambiando a una estrategia de distribución más económica, etc.

Finalmente, algunas mejoras podrían lograrse corrigiendo desventajas de costo internas: modernizando la manera de realizar las actividades o procesos de negocio de costo elevado, eliminando algunas actividades que generan costos y no agregan valor, reubicando actividades de costo elevado en áreas geográficas con costo inferior, verificando si las actividades con costo elevado pueden efectuarse de manera más económica asignándolas a proveedores externos, invirtiendo en tecnología que ahorre costos, simplificando el diseño del producto, etc.

La estructura de la cadena de valor es la plataforma para poder evaluar las áreas de la organización que están necesitadas de mejoras o identificar aquellas que son ejecutadas de manera competente y pueden servir para sustentar la estrategia.

Cuando la cadena de valor es integrada en un sistema del que forman parte proveedores, distribuidores, complementadores y consumidores, estamos en presencia de un *sistema de valor.* Visualizando un sistema mayor se abren las posibilidades de encontrar sinergias positivas con proveedores y distribuidores que permiten lograr ventajas competitivas relevantes que se traducen posteriormente en un mayor valor económico para la empresa. Por ejemplo, Goodyear, proveedor de neumáticos de los camiones International, pasó de ser un proveedor de neumáticos a convertirse en un gestor de soluciones. Goodyear actualmente gestiona el inventario de cubiertas de International, arma las cubiertas completas y abastece la línea de producción ante los pedidos de su cliente.

**TALLER 5**

**Objetivo**

Definir las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes para el logro de los objetivos.

**Instrucciones**

Llene los espacios en blanco junto con los miembros de su equipo, según las indicaciones

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Fortalezas**: Aspectos fuertes positivos internos que posee la organización para el logro del objetivo.  1  2  3  4  5 | **Debilidades:** Aspectos débiles o problemas dentro de la organización que impiden el logro del objetivo.  1  2  3  4  5 |
| **Oportunidades:** Aspectos positivos externos o fuera de la organización que se puede aprovechar para el logro del objetivo.  1  2  3  4  5 | **Amenazas:** Aspectos negativos externo o fuera de la organización que no permitiría el logro adecuado del objetivo.  1  2  3  4  5 |

**TALLER 6**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **"MADUREZ ESPIRITUAL, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MINISTERIO DE LA PREDICACIÓN"** | | | | | | |
| **MATRIZ ANALISIS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES** | | | | | | |
| **ANALISIS:**  **¿En qué medida la Oportunidad maximiza mi Fortaleza?... (Estrategias Ofensivas)** | | **OPORTUNIDADES** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **FORTALEZAS** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Conclusiones: | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **"MADUREZ ESPIRITUAL, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MINISTERIO DE LA PREDICACIÓN"** | | | | | | | | | | | | | |
| **MATRIZ ANALISIS FORTALEZAS - AMENAZAS** | | | | | | | | | | | | | |
| **ANALISIS: ¿En qué medida la Amenaza deteriora mi Fortaleza?... (Estrategias Defensivas)** | | | | **AMENAZAS** | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  | |  | |
| **FORTALEZAS** | |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Conclusiones: | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| **"MADUREZ ESPIRITUAL, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MINISTERIO DE LA PREDICACIÓN"** | | | | | | | | | | | | |
| **MATRIZ ANALISIS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES** | | | | | | | | | | | | |
| **ANALISIS: ¿En qué medida la Oportunidad disminuye mi Debilidad?... (Estrategias Adaptativas)** | | | **OPORTUNIDADES** | | | | | | | | | |
|  | |  | |  | |  | |  | |
| **DEBILIDADES** |  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| Conclusiones: | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **"MADUREZ ESPIRITUAL, COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EL MINISTERIO DE LA PREDICACIÓN"** | | | | | | |
| **MATRIZ ANALISIS DEBILIDADES - AMENAZAS** | | | | | | |
| **ANALISIS: ¿En qué medida la Amenaza Incrementa mi Debilidad?... (Estrategias de Supervivencia)** | | **AMENAZAS** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **DEBILIDADES** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| Conclusiones: | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |

C:\Users\delia\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\RNRGTTJK\MC900436998[1].wmf

**Trabajo en equipo 2**

**Entrega: viernes 03 de mayo del 2013**

Preparación: martes 30 y jueves 02 de mayo del 2013

**Objetivo**

Al finalizar la actividad, el participante habrá identificado las características del entorno externo e interno del sector educativo peruano para contextualizarlo a la realidad educativa de su institución

**Insumos**

Lectura del tema 2 del material de estudio.

**Sobre el trabajo en equipo**

* El docente tutor le indicará oportunamente a qué grupo de aprendizaje pertenece.
* Lea con detenimiento las normas para la elaboración de trabajos grupales, documento que se encuentra en la sección “información general”.
* El grupo debe elegir un líder del grupo para organizar de manera adecuada el trabajo.
* Certifique su participación en el trabajo colaborativo registrando sus aportes en el acta de reunión del grupo de aprendizaje y envíelo al docente tutor en la fecha de entrega de esta actividad.
* Todos los trabajos deben incluir una carátula con los siguientes datos: Nombre de la universidad, Escuela de posgrado, nombre de la asignatura, título del trabajo, integrantes del grupo y fecha.
* Cada grupo debe colgar un archivo con el trabajo y un anexo con la apreciación grupal final del trabajo realizado.

**Indicaciones**

1. A partir de su propia experiencia administrativa en el sector educativo analice las características del entorno externo, según las dimensiones o variables siguientes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIÓN** | **CARACTERÍSTICAS** | **PONDERACIÓN DE LA SITUACIÓN (mala, normal, buena)** |
| **ECONÓMICOS** |  |  |
| Ingreso familiar |  |  |
| Pago de pensiones |  |  |
| Tendencia en el empleo |  |  |
| **POLÍTICOS** |  |  |
| Normatividad educativa |  |  |
| Inversión en educación |  |  |
| Apoyo de los órganos educativos superiores |  |  |
| **SOCIALES** |  |  |
| Los nuevos ciudadanos |  |  |
| Estructura demográfica |  |  |
| Salud familiar y problemas juveniles |  |  |
| Demanda y oferta educativa |  |  |
| Medios de comunicación |  |  |
| Globalización cultural |  |  |
| Apoyo de los PP. FF. y de la comunidad |  |  |
| Ubicación geográfica de la IE |  |  |
| **TECNOLÓGICOS** |  |  |
| Acceso a tecnologías |  |  |
| Automatización |  |  |
| **COMPETITIVOS** |  |  |
| Nuevos competidores |  |  |
| Innovación educativa |  |  |

1. A partir de su propia experiencia administrativa en el sector educativo analice las características del entorno interno, según las dimensiones o variables siguientes:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DIMENSIÓN** | **CARACTERÍSTICAS** | **PONDERACIÓN DE LA SITUACIÓN**  **(mala, normal, buena)** |
| **CAPACIDAD DIRECTIVA** |  |  |
| Imagen institucional |  |  |
| Uso de planes estratégicos |  |  |
| Flexibilidad de la estructura organizacional |  |  |
| Comunicación y control |  |  |
| Toma de decisiones y solución de problemas |  |  |
| Evaluación y gestión |  |  |
| **CAPACIDAD TECNOLÓGICA** |  |  |
| Informatización de la biblioteca escolar |  |  |
| Concurrencia a la biblioteca escolar |  |  |
| Bibliotecaria para guiar la búsqueda |  |  |
| Centro de recursos y materiales para la información y comunicación (CRM) |  |  |
| Página web o blog del colegio |  |  |
| Apoyo del CRM al periódico mural |  |  |
| **CAPACIDAD DEL GRUPO HUMANO** |  |  |
| Nivel académico |  |  |
| Experiencia pedagógica |  |  |
| Estabilidad laboral |  |  |
| Nivel de remuneración |  |  |
| Índices de desempeño |  |  |
| Clima organizacional |  |  |
| **CAPACIDAD COMPETITIVA** |  |  |
| Calidad educativa |  |  |
| Satisfacción del alumno |  |  |
| Satisfacción de los PP. FF. |  |  |
| Niveles de pensiones |  |  |
| **CAPACIDAD FINANCIERA** |  |  |
| Capacidad de endeudamiento |  |  |
| Nivel de rentabilidad |  |  |
| Liquidez de fondos |  |  |
| Estabilidad de costos |  |  |

**Evaluación**

Para la evaluación del trabajo se considerará los siguientes criterios:

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITERIOS DE EVALUACIÓN** | **PUNTAJE** |
| Calidad en la redacción y ortografía | 3 puntos |
| Articulación de ideas y argumentaciones | 7 puntos |
| Utilidad para la institución educativa que representa | 7 puntos |
| Uso de fuentes de información adicionales | 3 puntos |
| **TOTAL** | 20 puntos |

**Puntaje**

Esta actividad se evalúa sobre 20 puntos, lo que representa el 25% de la nota final de la asignatura.

**TEMA 3 ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN**

***Competencia:***formula las estrategias de la organización con el apoyo participativo, coordinado y consensuado de sus integrantes.

Siguiendo a Thompson & Strickland, "la estrategia es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable" (Thompson A. & Stickland, 1999: p.45).

Ya tenemos nuestro punto de partida (diagnóstico) y nuestro punto de destino (misión, visión y objetivos de largo plazo). Ahora necesitamos saber de qué modo llegaremos de uno al otro: nuestra hoja de ruta (estrategia). En base a la información recopilada proveniente de todas las etapas desarrolladas hasta ahora, el análisis y la selección de estrategias implica, en gran medida, determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera posible su misión y sus objetivos de largo plazo.

Para seleccionar la mejor estrategia, antes es necesario generar diversas alternativas estratégicas. Las estrategias alternativas representan diferentes maneras de llevar a la empresa desde su posición actual a una posición futura deseada. Existe una cantidad infinita de acciones posibles y de caminos para ponerlas en práctica; sin embargo, no todos son lo suficientemente atractivos para llevarlos a cabo. Se deben determinar los costos y beneficios de cada alternativa para seleccionar la que más valor económico agregue en el horizonte de planificación. Este apartado presenta algunas conceptos importantes y pistas que pueden servir para generar alternativas factibles, evaluarlas y elegir la más conveniente.

La estrategia es el resultado de la evolución de un proceso de diseño congruente. Siguiendo a Alberto Levy (2003), para lograr congruencia deberemos integrar en el proceso cinco pilares básicos: la *estrategia,* la *cultura,* los *recursos,* la *organización* y los *mercados,* tal como se muestra en la figura 3.1. Los cinco elementos se entrelazan y constituyen un bloque consistente. Ninguno puede funcionar sin el otro. La estrategia se refiere al portafolio de productos y servicios, a la asignación estratégica de recursos y a la postura competitiva de cada producto o servicio contra sus respectivos competidores. La competitividad de cada producto dependerá de cómo se posiciona en los mercados atractivos y de la asignación de recursos adecuados para que lo haga; del alineamiento de esa estrategia con la cultura interna y con la estructura organizacional, de los sistemas de información y procesos efectivos y eficientes.

Figura 3.1 Modelo Penta

Se debe definir en qué nivel de la organización se va aplicar la estrategia y a quiénes se va implicar. De acuerdo a Thompson & Stickland (1999) existen 3 niveles de aplicación: un *nivel de negocios* donde la responsabilidad es del gerente general y aplica a toda la empresa en general. Mediante esta estrategia se busca alcanzar una posición competitiva más poderosa a largo plazo en el mercado, por ejemplo, una estrategia para aumentar la participación de mercado 5%. Un segundo *nivel funcional,* con responsabilidades que recaen en gerencias funcionales o jefaturas, quienes buscan optimizar el desempeño de su respectiva área o departamento para contribuir a los objetivos de negocio; por ejemplo, una estrategia de recursos humanos para reclutar ejecutivos con mayor capacidad de liderazgo.

Finalmente, el *nivel de operación* con responsabilidad en los supervisores, quienes buscan resultados orientados al corto plazo; por ejemplo, reducir el número de material de desecho en la línea de producción. En una compañía diversificada debería agregarse un nivel adicional que es el *nivel corporativo,* donde la estrategia se orienta a lograr un mayor valor económico al grupo de negocios como un todo. Generalmente, los objetivos de este nivel son de tipo financiero relacionados con la optimización del valor de la corporación, dada la variedad de negocios que agrupa y donde cada negocio tiene mercados y competidores diferentes. Un ejemplo de este tipo de estrategia es la que se utilizaría para evaluar el ingreso de la compañía a nuevos negocios.

En el diseño y ejecución de estrategias pueden constituirse espacios para la participación activa de más de un nivel.

Identificación de la estrategia según nivel de organización

Nivel Corporativo

(Estrategias involucran toda la organización)

Nivel de Negocios

(Crear competencias, unir estrategias funcionales)

Nivel Funcional

(Estrategia ID, para administrar actividades financieras)

Nivel de operación

(Estrategia en centros de distribución de compras, control de inventarios)

Figura 3.2 Estrategia según organización

El proceso de formulación estratégica comprende tres fases:

1) revisión de información

2) generación de alternativas estratégicas

3) selección de la mejor alternativa.

**Fase 1: revisión de información**

El proceso comienza con el análisis estratégico, identificando las circunstancias actuales y futuras que enfrenta la empresa desde su perspectiva externa e interna. Mencionamos la importancia de elaborar un "radar estratégico" para capturar los actores y factores relevantes que pueden generar impactos positivos o negativos en el desempeño organizacional. A partir de allí, pueden utilizarse distintas herramientas para ordenar y sistematizar la información. Algunas de las herramientas que utilizaremos en esta etapa del proceso son las diseñadas por Fred David (2003):

a) Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

b) Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

e) Matriz de la Posición Competitiva (MPC)

a) **Matriz EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. El resultado es una lista de factores críticos determinantes, tanto positivos (oportunidades) como negativos (amenazas), que afectan a la empresa y su industria. A cada uno de los factores identificados se le asigna un porcentaje relacionado a la importancia relativa que tiene ese factor para el éxito de la empresa en la industria. La suma de los pesos relativos de oportunidades y amenazas debe ser igual a 1. A continuación se le asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el fin de indicar si las estrategias actuales están respondiendo eficazmente al factor (desde 4=respuesta superior hasta l=respuesta mala). Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria. Finalmente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la empresa. La figura 3.3 ilustra un ejemplo de una matriz de evaluación de factores externos.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores determinantes del éxito** | **Peso** | **Calificación** | **Peso Ponderado** |
| **Oportunidades**  1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento.  2. Los valores de capital son saludables.  3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año.  4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.  5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto.  **Amenazas**  1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos.  2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas  3. La republica de Rusia no es políticamente estable  4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.  5. Las tasas de desempleo están subiendo.  **Total** | .08  .06  .11  .14  .09  .10  .12  .07  .13  .10  1.00 | 3  2  1  4  4  2  4  3  2  1 | .24  .12  .11  .56  .36  .20  .48  .21  .26  .10  2.64 |

Figura 3.3 Matriz EFE

El valor ponderado resultante puede caer en un rango entre 4.0 y 1.0. Un promedio ponderado de 4.0 indicaría que las estrategias de la organización están aprovechando al máximo las oportunidades y neutralizando al mínimo las amenazas existentes en su industria. En el otro extremo, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**b) Matriz EFI**

A fin de evaluar la situación interna de la empresa se utiliza la matriz EFI. Esta herramienta evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes en relación a los recursos y procesos funcionales de la empresa. La elaboración de la matriz EFI se realiza de manera similar a la matriz EFE, tal como puede apreciarse en la figura 3.4.

Calificar entre 1 y 4 4 = Muy importante

3 = Importante

2 = Poco importante

1 = Nada importante

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Factores críticos para el éxito** | **Peso** | **Calificación** | **Total ponderado** |
| **Fuerzas**  1. Razón presente que subió a 2.52  2. Margen de utilidad subió a 6.94  3. La moral de los empleados es alta  4. Sistema nuevo de informática  5. La participación del mercado ha subido a 24%  **Debilidades**  1. Demandas legales sin resolver  2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%  3. Falta de sistema para la administración estratégica  4. El gasto para I y D ha subido el 31%  5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.  **Total** | .06  .16  .18  .08  .12  .05  .15  .06  .08  .06  1.00 | 4  4  4  3  3  2  2  1  1  1 | .24  .64  .72  .24  .36  .10  .30  .08  .08  .06  2.80 |

Figura 3.4 Matriz EFI

Se establece un peso relativo a cada uno de los factores (0.0 no importante y 1.0 muy importante) para indicar la importancia del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. La calificación (entre 1 y 4) dependerá si el factor es una fortaleza o una debilidad. Si el factor representa una fortaleza mayor (calificación =4) y si es una fortaleza menor (calificación =3). En el caso de las debilidades, una debilidad mayor (calificación = 1) Yuna debilidad menor (calificación =2). Finalmente, multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente y sume las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la empresa. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave, a fin de enfocarse en lo relevante.

**c) Matriz PC**

La matriz de la posición competitiva relaciona a los principales competidores de la empresa con su posición relativa respecto a los factores críticos para el éxito en la industria. Los factores críticos de una MPC pueden incluir tanto cuestiones internas como externas. La MPC permite establecer una base para trazar objetivos y la estrategia correspondiente. Es importante realizar esta evaluación con un sentido competitivo, dado que las acciones de mejora deberían orientarse prioritariamente donde la empresa se encuentre en desventaja, especialmente en aquellos elementos (actividades y recursos) considerados clave.

La evaluación se puede realizar con una tabla, en la que se indica el peso específico o valor relativo de cada factor clave o elemento relevante de fortaleza competitiva, y se lo califica con un puntaje que identifique el estado de situación comparativo con sus principales competidores. Por ejemplo, 1 punto (gran debilidad) a 10 puntos (gran fortaleza). El producto del peso relativo y la puntuación son sumados en la columna para obtener el puntaje de fortaleza competitiva global. La elaboración de la matriz, requiere de la conformación y participación de un grupo de expertos y directivos de la empresa, los cuáles aportan los elementos que sustentan cada una de las evaluaciones y ponderaciones

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compañía muestra** | | | **Competidor 1** | | **Competidor 2** | |
| **Factores críticos para el éxito** | **Peso** | **Calificación** | **Peso pond.** | **Calificación** | **Peso pond.** | **Calificación** | **Peso pond.** |
| Participación en el mercado | 0.20 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Competitividad de precios | 0.02 | 1 | 0.2 | 4 | 0.8 | 1 | 0.2 |
| Posición financiera | 0.40 | 2 | 0.8 | 1 | 0.4 | 4 | 1.6 |
| Calidad del producto | 0.10 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| Lealtad del cliente | 0.10 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| **Total** | **1.00** |  | **2.3** |  | **2.2** |  | **2.8** |

1= Mayor debilidad

2 = Menor debilidad

3 = Menor fuerza

4 = Mayor fuerza

Figura 3.5 Matriz PC

De acuerdo al total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. Para obtener conclusiones valiosas orientadas hacia la ejecución de acciones de mejora, es necesario ser preciso en las interrogantes que se plantean:

• ¿Cómo se encuentra la empresa en comparación con sus rivales principales en cada factor clave del éxito de la industria y otras medidas de fortaleza competitiva?

• ¿Cuenta con una ventaja competitiva sustentable o se encuentra en desventaja?

• ¿Puede defender su posición competitiva?

• ¿Puede mejorar o deteriorarse si continúa con la estrategia actual?

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la segunda empresa sea 20% mejor que la primera. Las cifras solo revelan la fuerza relativa de la empresa, pero para diseñar objetivos y estrategias debe evaluarse la posición relativa con respecto a cada factor individual. Con base en las calificaciones globales de la fortaleza, determinamos si la firma goza de una ventaja o padece una desventaja competitiva y si se requieren acciones para mejorar su situación.

**Fase 2: generación de alternativas estratégicas**

Identificados, clasificados y evaluados los factores internos y externos relevantes, es el momento de alineados para generar estrategias alternativas viables. Para este fin, utilizaremos algunas herramientas creadas por David (2003):

a) Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA)

b) Matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA)

c) Matriz de la gran estrategia

El alineamiento de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) resulta fundamental para generar estrategias alternativas viables y congruentes con la situación que afronta la empresa. Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que debe actuar una organización resultan elementos sustantivos que contribuyen a diseñar una respuesta estratégica. Para realizar adecuadamente el alineamiento entre el entorno y la organización, es útil emplear la matriz FODA (Ponce Talancón, 2006). La matriz FODA considera los elementos más relevantes de las matrices EFE y EFI, y genera, de manera automática, los ejes para construir posibles cursos de acción a seguir.

Por ejemplo, una empresa de alimentos que tiene una marca prestigiosa (fortaleza) y acceso preferencial a canales de distribución (fortaleza), podría aprovechar la mayor conciencia en la población por el consumo de alimentos saludables (oportunidad) para desarrollar internamente una nueva línea de productos orgánicos (estrategia 1) o adquirir una empresa con experiencia en el desarrollo de ese producto (estrategia 2). El insuficiente personal técnico calificado en una empresa de servicios petroleros (debilidad) frente a la inminente detección de nuevas reservas de petróleo de su principal cliente (oportunidad), hace necesario acelerar la búsqueda de ingenieros a través de un estrecho contacto con las universidades de la región (estrategia).

**a) Matriz FODA**

Es una herramienta sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Es importante aclarar que no es la matriz quien determina el curso de acción o estrategia de la empresa, es el hombre que la analiza quien lo hace.

La estructura de la matriz permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

*• Las estrategias FO:* implica el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas del mercado. Representan las líneas de acción más prometedoras y con mayores potencialidades para la organización.

*• Las estrategias DO:* se orientan a revertir debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas. Por ejemplo, podría- haber un mercado potencial para un producto de la empresa (oportunidad), pero la compañía no tiene el respaldo financiero para implementar una campaña de marketing masivo (debilidad). Una estrategia DO podría consistir en "ordeñar" una región geográfica con un ciclo de crecimiento maduro a fin de generar el flujo de caja necesario para financiar el lanzamiento en la nueva región.

*• Las estrategias FA:* una empresa utiliza una estrategia FA para neutralizar el impacto de las amenazas de su entorno, a través de sus propias fortalezas. Un ejemplo de este tipo de estrategias es la utilizada por las grandes compañías cerveceras para bloquear el ingreso de competidores a sus canales de distribución más importantes, ampliando su portafolio de productos para incrementar su poder de negociación a fin de obtener mayores y mejores espacios de exhibición de sus productos.

*• Las estrategias DA:* la estrategia DA tiene como propósito revertir las debilidades para neutralizar las amenazas. Las limitaciones determinadas por amenazas externas y debilidades internas colocan a la empresa en una situación de riesgo, con la necesidad de ponerse a la defensiva. Si la debilidad no es posible revertida en un plazo determinado, la empresa debería buscar la manera de reducir su participación o retirarse del mercado. Los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Por ejemplo, cuando una empresa tiene capacidad ociosa (debilidad) y su industria básica está registrando un cambio en las reglas de juego debido a un empeoramiento de las regulaciones impositivas (amenaza); una estrategia de diversificación podría disminuir el riesgo y el consecuente costo de financiamiento.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Factores**  **Externos**  **Factores**  **Internos** | **Oportunidades**  O1  O2  O3 | **Amenazas**  A1  A2  A3 |
| **Fortalezas**  F1  F2  F3 | **Potencialidades**  FO | **Riesgos**  FA |
| **Debilidades**  D1  D2  D3 | **Desafíos**  DO | **Limitaciones**  DA |

Figura 3.6. Matriz FODA

Un ejemplo de matriz FODA puede visualizarse en la figura 3.7.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Oportunidades**  O1. Mercados emergentes en búsqueda de inversionistas.  O2. Mercados emergentes cuentan con mano de obra barata.  O3. Beneficio del tipo de cambio.  O4. Pérdida de la competencia local de participación de mercado.  O5. Especialización en confitería y chocolates. | **Amenazas**  A1. Incremento de precios del cacao.  A2. Formación de bloques económicos.  A3. Variación de climas en áreas productoras de cacao.  A4. Crecimiento de la competencia. |
| **Fortalezas**  F1. Incremento de ingresos en 10% anual.  F2. Incremento en publicidad.  F3. Calidad de primera.  F4. Incremento en I&D.  F5. Reducción de pasivo a L.P.  F6. Amplia variedad de productos. | 1. Adquisición de productores de la industria en México (F1, F5, F6, O1,O2,O3,O5)  2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F3, F4, O4, O5) | 1. Adquisición de valores futuros del cacao (F1, A1, A3)  2. Desarrollo de nuevos productos (F1, F4, A1, A4)  3. Almacenamiento de materias primas (F1, A1, A2, A3) |
| **Debilidades**  D1. Baja moral de los empleados.  D2. Importaciones- Exportaciones.  D3. Demanda estacional.  D4. El transporte es costoso.  D5. Reglamentos locales para la importación de insumos. | 1. Formación de unidades celulares de producción.  2. Adquisición de canales de distribución (integración hacia delante)  3. intensificación de publicidad y promociones en temporadas de venta bajas (D3, O4) | 1. Incremento de la participación de mercado internacional (D2, D5, A2) |

Figura 3.7 Matriz FODA Harshey Food Corporation.

**b) Matriz PEYEA**

Otra herramienta que se utiliza para complementar el análisis FODA es la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). A partir del dibujo de dos ejes, uno vertical y otro horizontal, quedan definidos cuatro cuadrantes que definen la postura de la empresa y el tipo de estrategia que debiera implementar: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El cuadrante apropiado surge de evaluar las condiciones internas y externas que enfrenta la compañía en su posición competitiva. Cada cuadrante queda delimitado por dos ejes (uno interno y otro externo), por lo que los cuatro cuadrantes quedan representados por dos ejes de dimensiones internas -fortaleza financiera (FF) y ventajas competitivas (VC) , y dos ejes de dimensiones externas –estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI), tal como puede verse en la figura 3.8. Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Las cuatro dimensiones representadas en el gráfico son evaluadas en base a un grupo de variables seleccionadas que mejor representen la situación actual de cada una de ellas. A modo de ejemplo, la siguiente tabla contiene algunas variables que pueden ser tenidas en cuenta al momento de diseñar la herramienta. Las variables no son taxativas y pueden modificarse en función del tipo de industria y empresa analizada.

Fortaleza financiera

+6

Conservadora

Agresiva

Ventajas competitivas

Fortaleza de la industria

-6 +6

A

Defensiva

Competitiva

---6

Estabilidad del entorno

Figura 3.8 Matriz PEYEA

Seleccionadas las variables relacionadas con la Fortaleza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI), se debe proceder de la siguiente manera para preparar la matriz PEYEA:

1. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC EE.

2. Calcular el promedio de FF, VC, EE, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

3. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EE, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

4. Sumar las dos calificaciones del eje X (la positiva y la negativa) y anotar el punto resultante en el mismo eje. Sumar las dos calificaciones del eje y (la positiva y la negativa) y registrar el valor resultante en el mismo eje y. Trazar una coordenada del nuevo punto XY.

5. Trazar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección XY. El vector resultante quedará enmarcado en un cuadrante, el cual revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización.

|  |  |
| --- | --- |
| Posición estratégica interna | Posición estratégica externa |
| Fortaleza financiera (FF) | Estabilidad del entorno (EE) |
| Rendimientos sobre inversión | Cambios tecnológicos |
| Apalancamiento | Tasa de inflación |
| Liquidez | Variabilidad de la demanda |
| Capital de trabajo | Escala de precios de productos competidores |
| Flujos de efectivo | Barreras para entrar en el mercado |
| Facilidad para salir del mercado | Rivalidad competitiva |
| Riesgos implícitos del negocio | Elasticidad de la demanda. |
| Ventaja competitiva (VC) | **Fortaleza de la industria (FI)** |
| Participación en el mercado | Potencial de crecimiento |
| Calidad del producto | Potencial de utilidades |
| Ciclo de vida del producto | Estabilidad financiera |
| Lealtad de los clientes | Conocimientos tecnológicos |
| Utilización de la capacidad de la competencia | Aprovechamiento de recursos |
| Conocimientos tecnológicos | Requerimientos de capital |
| Control sobre los proveedores y distribuidores | Facilidad para entrar en el mercado, productividad, aprovechamiento de la capacidad. |

Figura 3.9 Dimensiones

Si el cuadrante resultante sugiere una postura agresiva, surge de una organización que está en una situación favorable para aprovechar las oportunidades externas, utilizando sus fortalezas internas. Dependiendo de las circunstancias específicas de cada empresa, son apropiadas para este cuadrante las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, diversificación o una combinación de varias.

En caso de que el vector se posicione en el cuadrante defensivo, implica que la empresa debe concentrarse en revertir las debilidades para evitar las amenazas externas. Algunas variantes estratégicas que podrían utilizarse incluyen reducción de tamaño por desinversión gradual, liquidación de activos y diversificación para disminuir las cargas y el riesgo del negocio. En caso de que el vector sea registrado en el cuadrante conservador, lleva a la empresa a mantener su posición de status quo, en base al poderío de sus fortalezas sin correr demasiados riesgos y defendiendo su posición en los mercados en los que opera.

El cuadrante agresivo se asocia al uso de estrategias competitivas, tales como integración, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, penetración de mercado y alianzas estratégicas o fusiones para compartir riesgos. Existen dos tipos de herramientas llamadas Matriz lE (Interna y Externa) y Matriz de la Gran Estrategia, las que no serán expuestas en este capítulo dada su similitud con la Matriz PEYEA.

Las herramientas de la Fase 2, tanto la matriz FODA como la Matriz PEYEA, contribuyen con un marco para generar estrategias alternativas viables; sin embargo, no proveen los elementos para seleccionar ni para determinar qué estrategias son las mejores.

**Fase 3: selección de la mejor alternativa**

En esta fase se establece un marco de evaluación objetiva para seleccionar estrategias más apropiadas al cumplimiento de los objetivos establecidos. Se valoran las alternativas en base a las siguientes preguntas específicas:

La estrategia...

• ¿Se ajusta (es útil) a la situación de la empresa?

• ¿Es aceptable para los grupos de interés?

• ¿Conduce a una ventaja competitiva sustentable?

• ¿Mejora el desempeño?

• ¿Puede ser llevada a la práctica?

En esta fase se utiliza una sola herramienta para determinar, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

**Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

La MCPE permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, combinando los criterios internos y externos relevantes para el éxito y las alternativas estratégicas que surgieron de las dos fases previas. En la figura 3.10 se puede visualizar una tabla con el formato de la MCPE. En la columna de la izquierda figuran los factores clave internos y externos resultantes de la fase 1, y en la fila superior figuran las estrategias alternativas definidas en la fase 2. En la segunda columna de derecha a izquierda se registran los pesos relativos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Con las herramientas utilizadas en la fase 2 suelen surgir alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA deben ser seleccionadas para su aplicación. Los estrategas, en base a juicios intuitivos, seleccionarán las alternativas estratégicas que se incluirán en la MCPE.

Sólo las alternativas definidas para resolver una problemática común son evaluadas comparativamente para seleccionar la mejor. Las alternativas apuntadas a resolver factores o aspectos diferentes no son comparables en serie. Por ejemplo, una serie de alternativas estratégicas puede incluir emisión de acciones, emisión de bonos a 10 años de plazo y la venta de una división para financiar un proyecto de inversión; mientras que otra serie puede incluir la ampliación de la línea de muebles para oficina o la introducción de la línea de muebles para el hogar para mejorar la participación de la empresa en el mercado de muebles. Las dos series de alternativas estratégicas son completamente diferentes y pueden ser evaluadas mediante el uso de la MCPE.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Alternativas Estratégicas** | | | |
| **Factores clave** | **Peso** | **Estrategia 1** | **Estrategia 2** | **Estrategia 3** |
| **Factores externos** |  |  |  |  |
| Economía |  |  |  |  |
| Políticos/legales/gubernamentales |  |  |  |  |
| Sociales/culturales/demográficos/ambientales |  |  |  |  |
| Tecnológicos |  |  |  |  |
| Competitivos |  |  |  |  |
| **Factores Internos** |  |  |  |  |
| Administración |  |  |  |  |
| Marketing |  |  |  |  |
| Finanzas/Contabilidad |  |  |  |  |
| Producción/Operaciones |  |  |  |  |
| Investigación y Desarrollo |  |  |  |  |
| Sistemas de información computarizados |  |  |  |  |

Figura 3.10 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La tabla que se expone en la figura 3.11 contiene una MCPE para Campbell Soup Company, quien está considerando dos estrategias alternativas: constituir una empresa de riesgo compartido en Europa y constituir otra empresa de riesgo compartido en Asia.

Se observa que la empresa de riesgo compartido en Europa resulta ser la mejor alternativa, en comparación con la empresa de riesgo compartido en Asia, al totalizar 5.30 en la suma de los atractivos.

La calificación del atractivo (eA) es un valor numérico que indica el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan evaluando cada factor crítico de éxito, interno o externo, formulando la pregunta: ¿En qué medida la alternativa estratégica, en comparación con las otras, es atractiva considerando ese factor en particular? Las estrategias deben compararse en relación con cada factor clave, uno a uno.

Si el factor crítico para el éxito no tiene repercusiones para la elección de la estrategia que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y, por último, las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

La MCPE debe trabajarse predominantemente en base a juicios objetivos, validables con información cuantitativa, aun cuando siempre existe la posibilidad de que se incluyan juicios 'intuitivos y subjetivos'.

**Tipos de estrategia según la situación**

Existe un abanico de estrategias posibles y su elección está condicionada al entorno de negocios (factores políticos, económicos, sociales, competitivos, atractivo de la industria, etc.) y a la realidad de la empresa (fortalezas, debilidades, influencia de directivos, valores compartidos, etc.). En este apartado veremos qué tipo de consideraciones son necesarias para adaptar una estrategia a la situación de la empresa.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Factores críticos para el éxito | | **Estrategias Alternativas** | | | |
| Empresa de riesgo compartido en Europa | | Empresa de riesgo compartido en Asia | |
| **Oportunidades** | **Peso** | **CA** | **TCA** | **CA** | **TCA** |
| 1. Unificación de Europa occidental | 10 | 4 | 40 | 2 | 20 |
| 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos | 15 | 3 | 45 | 3 | 45 |
| 3. Economía de libre comercio naciendo en Asia | 10 | 2 | 20 | 4 | 40 |
| 4. Demanda de sopas aumenta 10% al año | 15 | 3 | 45 | 3 | 60 |
| 5. TLC México-EUA | 05 | - | - | - | - |
| **Amenazas** |  |  |  |  |  |
| 1. Ingresos de alimentos solo aumentan 1% al año | 10 | 3 | 30 | 3 | 30 |
| 2. Alimentos preparados Banquet de ConAgra encabezan el mercado con participación del 27.4% | 05 | - | - | - | - |
| 3. Economías inestables en Asia | 10 | 4 | 40 | 1 | 10 |
| 4. Envases de latón no son biodegradables. | 05 | - | - | - | - |
| 5. Valor bajo del dólar. | 15 | 4 | 60 | 2 | 30 |
| **Fuerzas** |  |  |  |  |  |
| 1. Utilidades aumentaron 30%. | 10 | 3 | 30 | 3 | 30 |
| 2. Nueva división para América del Norte | 10 | - | - | - | - |
| 3. Nuevas sopas saludables tienen éxito | 10 | 4 | 40 | 2 | 20 |
| 4. Participación del mercado de los alimentos preparados Swansón ha subido a 25.1% | 05 | 3 | 15 | 3 | 15 |
| 5. Una quinta parte de los bonos de los gerentes se basan en los resultados generales de la corporación. | 05 | - | - | - | - |
| 6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60% a 80% | 15 | 3 | 45 | 3 | 45 |
| **Debilidades** |  |  |  |  |  |
| 1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7% | 05 | - | - | - | - |
| 2. Costo de reestructuración $302 millones. | 10 | - | - | - | - |
| 3. La operación de la compañía de Europa está perdiendo dinero | 15 | 2 | 30 | 3 | -45 |
| 4. La compañía tarda en globalizarse. | 15 | 4 | 60 | 3 | 45 |
| 5. Margen de utilidad del 8,4% antes de impuestos es solo la mitad del promedio de la industria. | 10 | 3 | 30 | 3 | 30 |
| **Total** |  |  | **5.30** |  | **4.65** |
| CA calificación del atractivo, TCA total de calificaciones del atractivo  Calificación del atractivo: 1. No es atractivo; 2. Algo atractivo, 3. Bastante atractivo; 4. La mas atractiva. | | | | | |

Figura 3.11 MCPE de Campbell Soup

Examinaremos los distintos tipos de estrategia disponibles para una empresa:

a) **Estrategias derivadas de la posición estratégica**

La postura surge a partir del uso de las herramientas descriptas en la fase 2 de generación de alternativas estratégicas. Según sus capacidades internas y las condiciones detectadas en el entorno externo, una empresa puede orientar sus estrategias de cuatro modos diferentes: *ofensivas o de crecimiento, defensivas, conservadoras* o *de revitalización.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Estrategias**  **Ofensivas** | **Estrategias**  **Conservadoras** |
| **Estrategias de Revitalización**  **Debilidades** | **Estrategias**  **Defensivas** |

*Entorno Interno*

**Fortalezas**

**Amenazas**

**Oportunidades**

*Entorno Externo*

Figura 3.12

Puede utilizar *estrategias ofensivas o de crecimiento* para construir una posición de mercado nueva o más fuerte y/o para crear una ventaja competitiva:

• Desarrollar un diseño de producto de bajo costo

• Hacer cambios en las operaciones de producción que disminuyen los costos o aumentan la diferenciación

• Desarrollo de características de producto que proporcionan un desempeño superior o menores costos a los usuarios

• Dar un servicio al cliente que responda mejor

• Un esfuerzo creciente de mercadotecnia

• Ser pionero de un nuevo canal de distribución

• Vender directamente a los usuarios finales

Asimismo, puede utilizar *estrategias defensivas* para proteger una ventaja competitiva y mantener una posición en el mercado. Por ejemplo, bloquear caminos abiertos para la competencia, mandar señales de represalia a los competidores, enfocarse en mercados más pequeños que no les interesen a los competidores más grandes, aliarse a competidores más grandes para complementar su propuesta de valor al mercado, contraer el negocio, diversificación conglomerada para disminuir riesgos, etc.

Se emplean *estrategias de revitalización* para cerrar falencias o carencias competitivas (eficiencia de la cadena de valor, mejora de productos, enfoque en segmentos rentables, etc.). Y finalmente, *estrategias conservadoras* cuando enfrentamos entornos hostiles y contamos con competencias críticas disponibles para una defensa exitosa (bloqueo de canales de distribución; descuentos y promociones, etc.),

**b) Estrategia de posicionamiento genérico**

Según el tipo de ventaja competitiva perseguida y el alcance competitivo u objetivo de mercado, podemos graficar cinco estrategias competitivas genéricas: *liderazgo de bajo costo, diferenciación amplia, bajo costo enfocada, diferenciación enfocada y proveedor de mejor costo.*

Tipo de Ventaja perseguida

*Bajo Costo Diferenciación*

Estrategia de diferenciación amplia

Estrategia de Liderazgo de bajo costo

Rango amplio

de clientes

Objetivo de Mercado

Segmento estrecho

de clientes

Estrategia de diferenciación enfocada

Estrategia de bajo costo enfocada

Figura 3.13

***b.1. Estrategia de liderazgo de bajo costo***

Implica descubrir una ventaja sustentable en costos sobre los rivales hasta convertirse en el competidor de costos más bajos. Cuando nos referimos a costos, lo hacemos a nivel global, no sólo costos de manufactura o producción. Se puede llegar a esta estrategia trabajando con dos enfoques: 1) siendo eficaz y eficiente en el control de los generadores de costos de la cadena de valor en comparación a los competidores, por ejemplo, alcanzar los costos de distribución más bajos en una compañía de venta de productos de consumo masivo; 2) rediseñando la cadena de valor, eliminando actividades que agregan poco valor y generan costos, por ejemplo, eliminando tiempos de espera de partes en un proceso de ensamble.

***b.2. Estrategia de diferenciación amplia***

Encontrar formas de diferenciar el producto o servicio de manera que creen valor para los compradores y que los rivales no puedan igualar con facilidad. Se puede trabajar en varios frentes. Por ejemplo, incorporando atributos a los productos que disminuyan los costos de uso por parte del consumidor (pilas recargables); incorporando atributos que aumenten el desempeño del producto (copiadoras multifunción): incorporando atributos en forma intangible que eleven el valor percibido por el consumidor (imagen de calzado Puma asociado a Ferrari): competir en base a capacidades superiores (Microsoft).

***b.3. Estrategias de enfoque (bajo costo y diferenciación)***

Suponen la atención concentrada en un segmento o subsegmento del mercado total, en el que los compradores tengan preferencias distintivas, requerimientos especiales o necesidades únicas. Por ejemplo, Porsche, Mont Blanc, etc.

***b.4. Estrategias de proveedor de mejor costo***

Ofrecer un producto que proporciona un valor superior al cumplir o superar las expectativas de los clientes en relación a su desempeño y a sus expectativas de precio. Es el típico slogan más valor por su dinero. Una empresa que está claramente enfocada en esta estrategia es Wall-Mart.

**c) Estrategia de crecimiento**

Ansoff (1976), un clásico del análisis estratégico, propone diversas alternativas de crecimiento:

**Estrategias intensivas**

*• Estrategia de penetración de mercado:* mediante mayores esfuerzos de marketing, buscar una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente, haciendo que los clientes actuales consuman más productos y servicios, atrayendo clientes de los competidores o captando clientes potenciales que no compran en la actualidad. Las tarjetas de fidelidad son ejemplos de esta estrategia. Firmas como Repsol-YPF, Supermercados Jumbo o Lan Chile las utilizan como manera de incrementar su penetración en el mercado.

*• Desarrollo de mercado:* buscar nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales; utilizar canales de distribución complementarios; o comercializar el producto en otras áreas geográficas.

*• Desarrollo de productos:* lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras sobre los actuales. Esta estrategia es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo. Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes.

La penetración de mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

**TALLER 7**

**MATRIZ DE MAPA ESTRATEGICO (Para bosquejo)**

|  |  |
| --- | --- |
| **CLIENTES** |  |
| **PROCESOS** |  |
| **APRENDIZAJE** |  |
| **FINANCIERO** |  |

*\*Es necesario considerar que esta matriz mide la consistencia del plan y resume el proceso de gestión.*

**TALLER 8 - MATRIZ ESTRATEGICA**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PERSPECTIVA** | **OBJETIVO ESTRATEGICO** | **INDICADOR** | **META GRAL** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **INICIATIVA ESTRATEGICA** | **RESPONSABLE** | **2013** | | |
| **R** | **A** | **V** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

C:\Users\delia\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\RNRGTTJK\MC900436998[1].wmf

**Trabajo en equipo 3**

**Entrega: viernes 10 de mayo del 2013**

Preparación: martes 07 y jueves 09 de mayo del 2013

**Objetivo**

Al finalizar la actividad, el participante habrá formulado las estrategias para que la institución educativa avance hacia una posición de servicio educativo y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.

**Insumos**

Lectura del tema 3 del material de estudio.

**Sobre el trabajo en equipo**

* El docente tutor le indicará oportunamente a qué grupo de aprendizaje pertenece.
* Lea con detenimiento las normas para la elaboración de trabajos grupales, documento que se encuentra en la sección “información general”.
* El grupo debe elegir un líder del grupo para organizar de manera adecuada el trabajo.
* Certifique su participación en el trabajo colaborativo registrando sus aportes en el acta de reunión del grupo de aprendizaje y envíelo al docente tutor en la fecha de entrega de esta actividad.
* Todos los trabajos deben incluir una carátula con los siguientes datos: Nombre de la universidad, Escuela de posgrado, nombre de la asignatura, título del trabajo, integrantes del grupo y fecha.
* Cada grupo debe colgar un archivo con el trabajo y un anexo con la apreciación grupal final del trabajo realizado.

**Indicaciones**

1. A partir de la información recopilada proveniente de las etapas desarrolladas, identificar los factores determinantes de éxito de su institución educativa a través de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) según el siguiente esquema:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| Oportunidades:  1.  2.  3.  4.  5.  6.  Amenazas:  1.  2.  3.  4.  5.  6. |  |  |  |

2. De manera similar evaluar la situación de la IE utilizando la matriz EFI según el siguiente esquema:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| Fuerzas:  1.  2.  3.  4.  5.  6.  Debilidades:  1.  2.  3.  4.  5.  6. |  |  |  |

3. Obtener una perspectiva general de la situación estratégica de su IE utilizando la matriz FODA, formulando las estrategias FO, DO, FA, DA.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Factores**  **Externos**  **Factores**  **Internos** | **Oportunidades**  O1  O2  O3 | **Amenazas**  A1  A2  A3 |
| **Fortalezas**  F1  F2  F3 | **Potencialidades**  FO | **Riesgos**  FA |
| **Debilidades**  D1  D2  D3 | **Desafíos**  DO | **Limitaciones**  DA |

**Evaluación**

|  |  |
| --- | --- |
| **Criterios** | **Puntaje** |
| 1. Determinantes del éxito (Oportunidades) | 5 |
| 2. Determinantes del éxito (Amenazas) | 5 |
| 3. Críticos para el éxito (Fuerzas) | 5 |
| 4. Críticos para el éxito (Debilidades) | 5 |
| **Total** | 20 |

**Puntaje**

Esta actividad se evalúa sobre 20 puntos, lo que representa el 25% de la nota final de la asignatura.

**TEMA 4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

***Competencia:*** implementa la estrategia apoyándose mutuamente para el logro de los objetivos institucionales.

**Introducción**

La implementación de las estrategias ha sido y es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas para lograr sus objetivos. Cada situación de implantación de estrategias es única y requiere de su propio plan de acción específico. Nueve de cada 10 empresas fracasan o tienen cuantiosos problemas a la hora de lograr los resultados previstos en la etapa del diseño del plan estratégico.

La base del proceso de implementación es la participación auténtica de todos los niveles de la organización orientados a transformar la estructura, cultura y los sistemas de trabajo de la empresa. Es el momento donde el hombre se transforma en el eje y todo depende de su contribución. Mientras la planeación estratégica depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación de estrategias depende del trabajo en equipo, la organización, la motivación, el desarrollo de una cultura empresarial y un alineamiento entre la estrategia y la forma en que se hacen las cosas en la organización.

Las claves de un sólido proceso de cambio e implementación son las siguientes:

**1. Organización capaz de ejecutar la estrategia**

Diseñar la estructura interna de la organización alrededor de los factores clave del éxito y las actividades críticas que sean inherentes a la estrategia de la compañía. Entonces, los pasos necesarios para contar con una organización apropiada para la implementación son:

• Identificar actividades críticas de cadena de valor y transformadas en los ejes de la estructura

• Transferir las actividades de bajo valor agregado

• Atraer y retener a las personas con conocimientos técnicos, habilidades y talentos adecuados en las posiciones clave

• Desarrollar capacidades competitivas distintivas.

**2. Presupuestos alineados a la estrategia**

• Ver que todas las unidades de la organización tengan un presupuesto suficiente para que cumplan con su parte del plan estratégico. Para que el proceso de implantación de la estrategia no se desvié, las unidades de la organización necesitan recursos necesarios para efectuar su parte del plan estratégico. Deben contar con los tipos adecuados de persona y suficientes fondos operativos para que hagan su trabajo con éxito.

• Asegurarse de que los recursos se usen eficientemente para obtener el mayor valor por cada peso. El implantador de la estrategia no sólo debe supervisar "quién tiene cuánto", sino que también se debe preocupar por "obtener el mayor valor por cada peso".

**3. Sistemas de apoyo eficaces**

• Establecer y administrar políticas y procedimientos que ayuden a la estrategia. Los cambios en la estrategia exigen ciertas modificaciones en la forma como se llevan a cabo y se administran las actividades internas. Cuando las políticas no apoyan la estrategia, se convierten en obstáculos y existe el riesgo de que la gente que no esté de acuerdo con la estrategia, se esconda detrás de políticas anticuadas y bloquee el plan estratégico.

• Desarrollar sistemas administrativos y operativos que proporcionen a la organización capacidades para la ejecución de la estrategia.

• Generar a tiempo la información estratégica adecuada.

**4. Recompensas alineadas al logro de objetivos estratégicos**

• Motivar a las unidades y los individuos para que hagan su mejor esfuerzo en relación con el funcionamiento de la estrategia.

• Promover una orientación a los resultados.

• Desarrollar recompensas e incentivos que alienten a los empleados a hacer todo lo que sea necesario para ejecutar con éxito la estrategia. El paso por rendimiento debe ser una pieza importante del paquete total de compensaciones. El sistema debe administrarse con objetividad, cuidado y justicia. Los incentivos deben relacionarse estrechamente con el cumplimiento de los objetivos de rendimiento definidos en el plan estratégico. Además de estas pautas generales, es difícil recomendar qué tipo de recompensas e incentivos se deban desarrollar. Lo único que se puede decir es que el resultado debe relacionarse con las mediciones de rendimiento que indiquen si la estrategia está funcionando y si la implantación va por buen camino.

**5. Cultura corporativa adaptada a la estrategia**

La cultura corporativa es, sin duda, la parte más compleja de la organización debido a que está relacionada, intrínsecamente, con seres humanos. En las organizaciones existe, como en la mente humana, una suerte de inconsciente; en él es donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización. En la actualidad las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, precisamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovechadas plenamente en el logro de sus metas corporativas, las cuales deben estar alineadas con las de las personas que trabajan en esas organizaciones.

Entonces, será de fundamental importancia para una ejecución eficaz:

• Establecer aspiraciones y valores compartidos.

• Crear un ambiente laboral que apoye la estrategia.

• Crear un espíritu de alto rendimiento.

**6. Liderazgo estratégico**

Existe un acuerdo en el ámbito empresarial y académico sobre la criticidad del liderazgo para las empresas. Sin embargo, el liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes, con sus decisiones y acciones, pueden llevar a las empresas tanto a resultados excelentes como a resultados desastrosos.

No existe líder sin seguidores y entre ambos existe un proceso de mutua influencia. En las organizaciones modernas, los seguidores tienden a influir más en las decisiones y a participar más en los resultados de las empresas. Basta con ver la cantidad creciente de trabajadores que forman parte de círculos de calidad, analizando problemas, generando alternativas de solución e implementándolas. Estamos viviendo una vinculación más estrecha entre líderes y seguidores, en un enfoque más participativo y co-responsable de ambas partes.

Por lo tanto, un líder estratégico, hoy debe:

• Moldear los valores y la cultura, concentrando la energía en el logro de la estrategia. Un liderazgo efectivo hará que la estrategia se aplique. Es necesario un liderazgo que promueva la interacción, la colaboración de las personas y áreas de la empresa y el compromiso con los resultados; que estimule el empowerment en base a la capacidad de las personas; que incite permanentemente a actuar con autonomía; que nos eduque en la congruencia y la integridad, cultivando el ejercicio permanente de la conciencia; que nos mantenga atentos a toda posibilidad de cambio y mejora; y que constantemente se renueve propiciando sucesivos ajustes de la empresa a su entorno.

• Estar atento al cambio de las reglas de juego del mercado, manteniendo a la organización con un espíritu innovador.

• Ser un factor influyente y crear consensos interna y externamente con sus grupos de interés.

• Ejecutar, ejecutar y ejecutar. .. Iniciando acciones correctivas oportunas para mejorar el resultado de la estrategia.

**Conclusiones**

Una organización que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está destinada al fracaso. Cuando una organización no sabe hacia dónde se dirige, normalmente termina siendo dirigida hacia un lugar no deseado. Toda organización debe definir y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias simples, claras y enfocadas.

El management, y no las herramientas, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Las herramientas, como las que se han cubierto en este capítulo del libro, pueden contribuir a mejorar sustancialmente la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca reemplazarán la capacidad del decisor en la elección final de la estrategia. Ante la ausencia del análisis objetivo, los paradigmas o prejuicios personales, los privilegios, los intereses individuales o sectoriales, las emociones, las personalidades, serán preponderantes en el proceso para formular estrategias. Existen innumerable cantidad de herramientas de apoyo para aprender a visualizar lo que nos rodea y evaluar nuestras capacidades para adaptarnos a los cambios. Sólo basta realizar una cuidadosa observación de la situación (pasada, presente y futura), en las distintas dimensiones en que interactúa la organización (macro y micro entorno) y concentrarse en los impactos potenciales, así como en las consecuencias que pueden derivarse de nuestras acciones. Es necesario buscar orientaciones eficientes que promuevan, simultáneamente, un mejor alineamiento con los deseos de nuestros clientes y otros grupos de interés y una economía de los recursos que utilizamos.

En definitiva, las estrategias no son ni buenas ni malas; sólo son apropiadas o inapropiadas frente a una situación concreta. Tratar de construir el futuro deseado, más que esperar que ocurra, es lo esencial del pensamiento estratégico.

**TALLER 9 - PLAN OPERATIVO ANUAL……**

**Perspectiva**

**Objetivo Estratégico**

**Indicador**

**Meta**

**Iniciativa estratégica:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actividad** | **Unidad**  **Medida** | **Costo Unitario** | **Cantidad** | **Responsable** | **Cronograma…….** | | | | | | | | | | | | **Presupuesto**  **S/** |
| E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

C:\Users\delia\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\RNRGTTJK\MC900436998[1].wmf

**Trabajo en equipo 4**

**Entrega: viernes 17 de mayo del 2013**

Preparación: martes 14 y jueves 16 de mayo del 2013

**Objetivo**

Al finalizar la actividad, el participante habrá diseñado el proceso de implementación de las estrategias para lograr los objetivos académico-administrativos de la institución educativa.

**Insumos**

Lectura del tema 4 del material de estudio.

**Sobre el trabajo en equipo**

* El docente tutor le indicará oportunamente a qué grupo de aprendizaje pertenece.
* Lea con detenimiento las normas para la elaboración de trabajos grupales, documento que se encuentra en la sección “información general”.
* El grupo debe elegir un líder del grupo para organizar de manera adecuada el trabajo.
* Certifique su participación en el trabajo colaborativo registrando sus aportes en el acta de reunión del grupo de aprendizaje y envíelo al docente tutor en la fecha de entrega de esta actividad.
* Todos los trabajos deben incluir una carátula con los siguientes datos: Nombre de la universidad, Escuela de posgrado, nombre de la asignatura, título del trabajo, integrantes del grupo y fecha.
* Cada grupo debe colgar un archivo con el trabajo y un anexo con la apreciación grupal final del trabajo realizado.

**Indicaciones**

1. En base a la formulación de los objetivos estratégicos establecidos para su IE, ordena estas según las perspectivas correspondientes.

|  |  |
| --- | --- |
| CLAVE | Estrategias |
| Clientes | -  -  -  - |
| Procesos | -  -  -  - |
| Recursos Humanos | -  -  -  - |
| Finanzas/ Presupuesto | -  -  -  - |

2. Con las pautas dadas por el docente tutor, Diagrama un mapa estratégico de su IE.

**Evaluación**

|  |  |
| --- | --- |
| **Criterios** | **Puntaje** |
| Pertenencia de las acciones o recursos propuestos | 10 |
| Coherencia de los elementos del mapa estratégico | 10 |
| **Total** | 20 |
|  |  |

**Puntaje**

Esta actividad se evalúa sobre 20 puntos, lo que representa el 25% de la nota final de la asignatura.

1. www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/editorial/10-megatendencias-que-cambiaran-su-vida-y-su-marketing/

   (02/09/2011). [↑](#footnote-ref-2)