

Gerencia estratégica

Autor: Edgar Reyes Claros



Gerencia estratégica / Edgar Reyes Claros, / Bogotá D.C., Fundación
Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-51-9

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA
© 2017, EDGAR REYES CLAROS

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra
y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la
Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Índice

UNIDAD 1 Gerencia estratégica

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

UNIDAD 2 Modelos de estrategia

Introducción	26
Metodología	29
Desarrollo temático	30

UNIDAD 3 Etapa de formulación estratégica

Introducción	42
Metodología	44
Desarrollo temático	45

UNIDAD 4 Etapa decisoria

Introducción	61
Metodología	62
Desarrollo temático	63
Bibliografía	76

Introducción

El ser humano en su condición multidimensional se puede entender como un ser social, religioso, cultural, biológico, político, antropológico, filológico, psicológico, afectivo y económico. Así las cosas, cualquier explicación apartada de sus diversas dimensiones será una verdad parcial, que explica simplemente un lado o una mirada del ser humano. Según Morín (1993), el pensamiento complejo es la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real. Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios o azarosos, por ende, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.

Se sugiere al estudiante leer con atención cada título del capítulo, reflexionar frente a las dimensiones, alcances e impactos de las temáticas desarrolladas.

De otra parte, se deben realizar las lecturas sugeridas que complementan este material al igual que observar y analizar los videos complementarios.

Introducción al modelo de GE

Una mirada al pensamiento complejo

El ser humano en su condición multidimensional se puede entender como un ser social, religioso, cultural, biológico, político, antropológico, filológico, psicológico, afectivo y económico. Así las cosas, cualquier explicación apartada de sus diversas dimensiones será una verdad parcial, que explica simplemente un lado o una mirada del ser humano. Según Morín (1993), el pensamiento complejo es la capacidad de interconectar distintas dimensiones del real. Ante la emergencia de hechos u objetos multidimensionales, interactivos y con componentes aleatorios o azarosos, por ende, el sujeto se ve obligado a desarrollar una estrategia de pensamiento que no sea reductiva ni totalizante, sino reflexiva.

La complejidad de las decisiones estratégicas se centra en sus estructuras, dado que las empresas son lideradas y operadas por seres humanos y los productos que se generan son consumidos por ellos mismos mientras interactúan en contextos diversos y sus procesos cognitivos son influenciados por las diversas dimensiones explicadas anteriormente.

De otra parte, existen cuatro contextos multivariantes que hacen aún más complejo el pensamiento estratégico.

- **Contexto industrial:** demarca las tendencias, usos y desarrollos tecnológicos y los comportamientos del mercado en el cual desarrolla su actividad económica.
- **Contexto regional:** presenta las problemáticas y necesidades que se generan ya sea por la cultura, la economía, el medio ambiente, su ubicación geográfica como por su credo y clase social de una región.
- **Contexto nacional:** genera las políticas: económicas, tributarias, sociales, monetarias y fiscales. De igual manera entrega toda la legislación y el modelo de relaciones internacionales que permite el buen funcionamiento del estado y por ende del sector empresarial.
- **Contexto internacional:** permite presentar las diferentes políticas internacionales mediante las cuales los países del mundo deben interactuar para el crecimiento y desarrollo económico de las naciones.

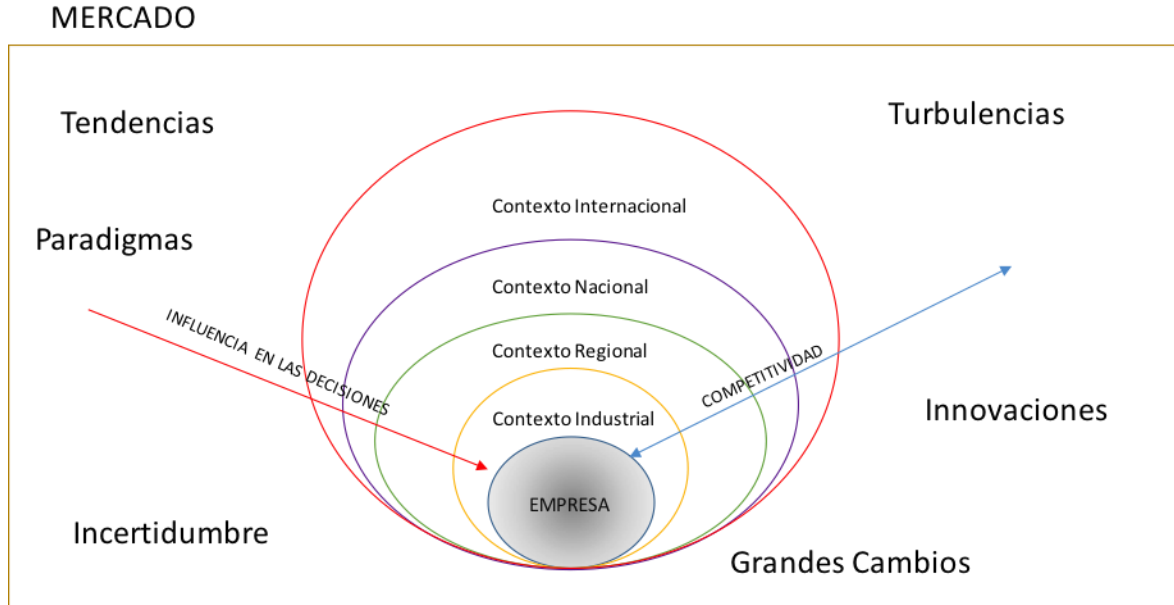


Imagen 1
Fuente: Reyes, E. (2016).

Todos estos contextos generan relaciones multivariantes puras que de cierta forma dan origen a un comportamiento heterónomo frente a las políticas, leyes y a sus entornos, que a su vez hacen compleja la endo-respuesta y la forma en que la empresa la entrega a los mercados.

Principios de la complejidad

El mundo complejo de las empresas y de las decisiones que allí se toman obedecen a siete principios fundamentales que hacen posible el entendimiento de las realidades dinámicas que se enfrentan. A continuación, en la figura número 1 se presentan los siete principios que habla Morín (1993).

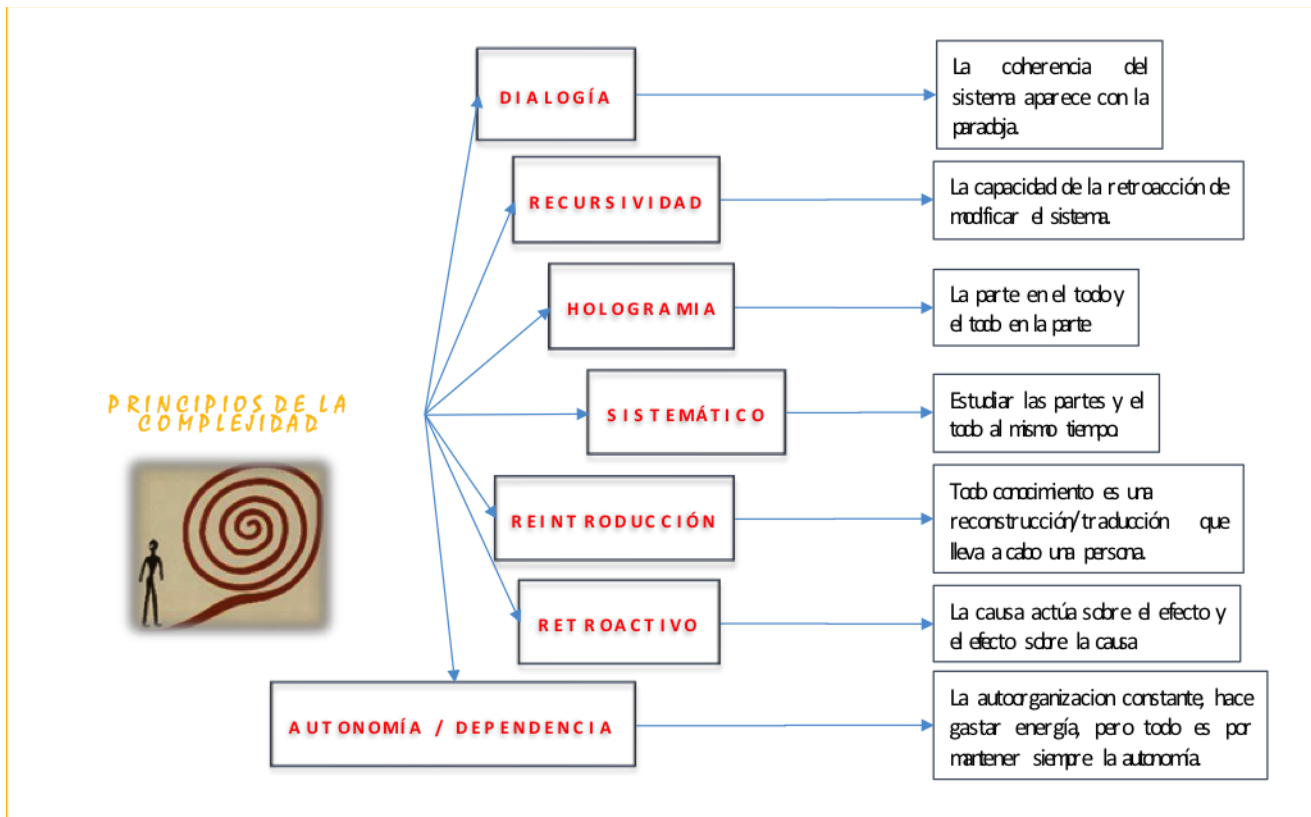


Imagen 2

Fuente: Reyes E 2016, basado Morín E, 1993 el Método.

Así las cosas, la complejidad representa al mundo como un gran sistema en red formado por delgados hilos que se entrelazan e interrelacionan todos sus componentes dando cuenta del universo, para nuestro caso el mundo empresarial y gerencial. Universo que es indisoluble por sus interacciones (cadena de valor) estrechas que necesita acciones que retroalimenten el sistema abordándolo de manera multidisciplinaria logrando la construcción del pensamiento como análisis profundo de elementos de certeza que permitan transformar la realidad humana y de las empresas.

La idea de complejidad incluye la imperfección porque incluye la incertidumbre y el reconocimiento de lo irreductible.

Se producen cosas y se auto-produce al mismo tiempo el productor mismo es su propio producto.



Imagen 3

Fuente: <http://23.253.163.107/wp-content/uploads/2010/12/extended-mind-300px.jpg>

Causalidad lineal: relación causa y efecto, el resultado del hoy es el producto del pasado, y el resultado del mañana es producto de las acciones de hoy.



Figura 1. Causalidad lineal

Fuente: Propia.

Causalidad circular retroactiva: las empresas necesitan ser reguladas para cumplir con sus propósitos y ordenar sus actividades propias.

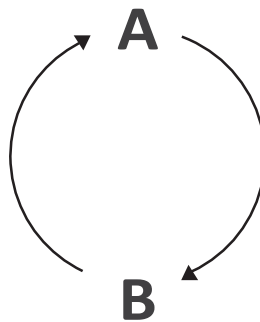


Figura 2. Causalidad circular retroactiva

Fuente: Propia.

La causalidad recursiva: el producto es productor de aquello que lo produce.

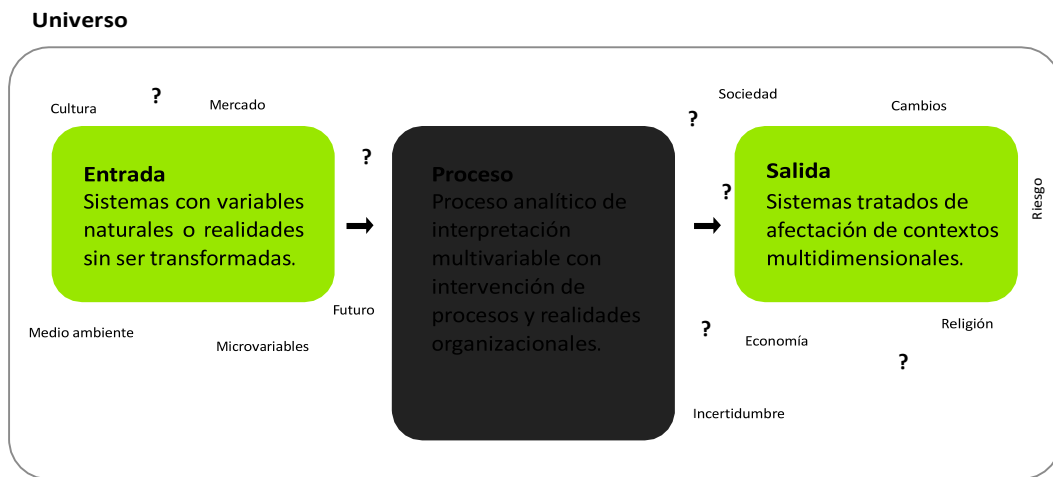


Figura 3
Fuente: Reyes, E. (2016).

Entre la organización y el medio ambiente existe una relación circular, los dos son el producto sus interrelaciones con el otro, ambos se crean y se recrean; de tal forma, que los problemas que hoy resuelven los gerentes son producto de esas relaciones y no el producto de un medio ambiente pasivo.



Figura 4
Fuente: Propia

Dinámica económica de las empresas

Históricamente y en su desarrollo las organizaciones se han visto inmersas en un sinnúmero de interrelaciones de beneficio mutuo, lo que las ha convertido en el eje central de la economía de las naciones.

La empresa como dinamizador de la cadena de valor requiere de tecnología en sus procesos productivos, una pregunta que podríamos hacernos en este momento es ¿la tecnología ha avanzado y se ha automatizado tanto, que no requiere de la mano de obra suministrada por los seres humanos, para ser operada, reparada, mantenida y alimentada? Pues bien, la respuesta es muy simple, **no**, los avances tecnológicos se han desarrollado tanto, que han desplazado la mano de obra por automatización de procesos, pero aún necesita de operarios que alimente las materia prima, que las conecten al suministro de energía, que le retiren los productos terminados al final de la línea de producción y necesita de los seres humanos para le realice mantenimiento preventivo y correctivo y lo más importante que genere las innovaciones y desarrollos tecnológicos que permita su evolución. Esto da lugar al segundo actor fundamental de la economía que genera otro lazo bilateral de interrelación.

La familia como primer actor fundamental de la economía, quien suministra la mano de obra para la empresa y de quien recibe la remuneración en contraprestación a su trabajo realizado y es la familia quien consume los productos que las empresas fabrican.

El mercado entendido como el lugar donde se da la oferta y la demanda, y donde oferentes y demandantes realizan sus procesos de intercambio. Debe entenderse que, por los mismos desarrollos y avances de la tecnología, hoy no solo se encuentran mercados físicos sino también mercados virtuales. En cuanto a esta última, la generación conocida como los *millennials* en la actualidad prefiere efectuar sus compras a través de los mercados virtuales conllevando a un mayor desarrollo del marketing virtual y así la creación de un nuevo reto para las empresas.

El sector financiero quien le suministra la liquidez necesaria a la economía y se convierte en la plataforma transaccional financiera y monetaria por excelencia.

El Estado entendido como institución constitucional que regula la economía, como garante de las dotaciones básicas de los ciudadanos, como actor principal del fortalecimiento de las relaciones internacionales con la región y el resto del mundo.

Esto nos lleva a reflexionar sobre los escenarios multivariados, multiactores y multidimensionales sobre los que las decisiones estratégicas se deben centrar para garantizar la perdurabilidad de las organizaciones.

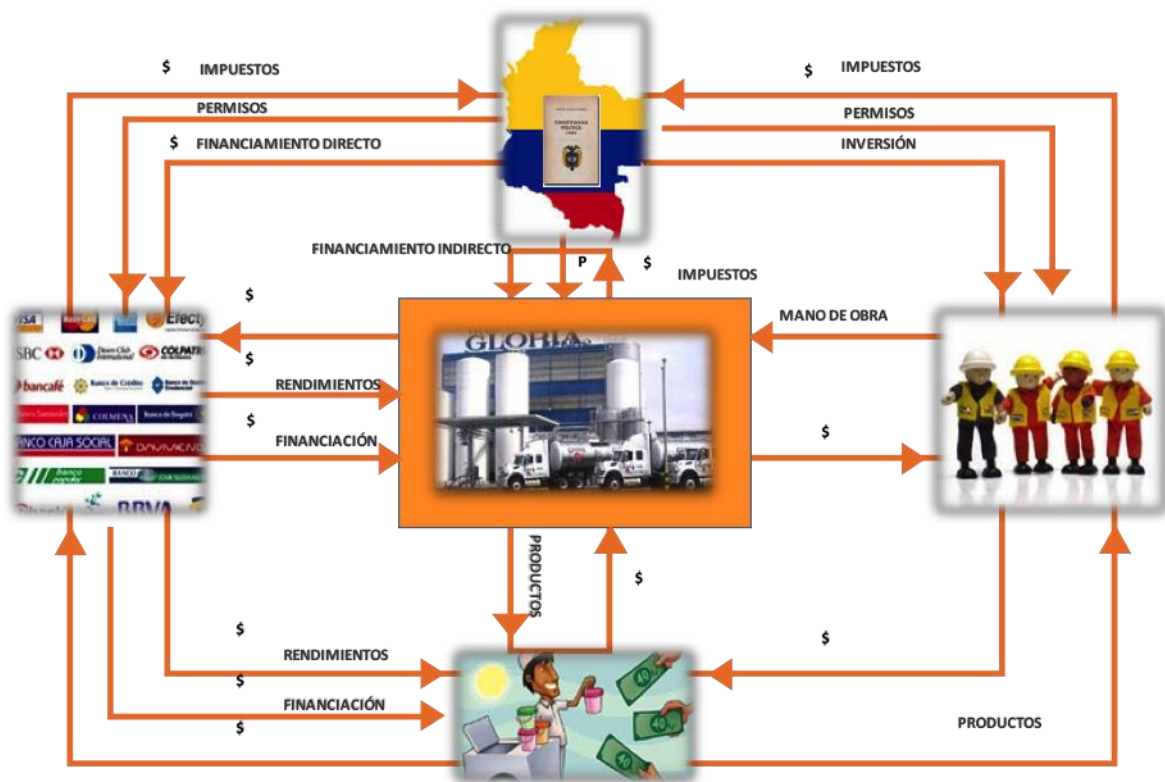


Imagen 4. Dinámica Económica de las Empresas
Fuente: Reyes, E. (2016).

Así las cosas, podemos entender a las empresas como el ente dinamizador de la economía de un país.

Organizaciones inteligentes

“Dame una palanca y moveré al mundo” Arquímedes. Lo que podríamos entender frente a esta analogía del filósofo Arquímedes que, desde la mirada de las organizaciones, refiere que no existen cosas imposibles para las organizaciones sino organizaciones mal gerenciadas, todo lo que se requiere es decisión (Pensamiento estratégico y toma de decisiones), un instrumento (la organización) y un punto de apoyo (los recursos, principalmente el capital humano).



Imagen 5

Fuente: https://pbs.twimg.com/profile_images/500357686081236996/S1jzqkHM_400x400.jpeg

Senge, P (2004), plantea en su libro la Quinta Disciplina, que el mundo de hoy se encuentra compuesto por fuerzas motoras separadas o desconectadas y ello es simplemente una ilusión que debemos destruir para construir **organizaciones inteligentes**.

Entendamos las organizaciones inteligentes desde la mirada de Senge, como aquellas que aprenden continuamente y se adaptan fácilmente a los cambios.

La economía, los mercados y el mundo en general, están cambiando a grandes velocidades que ni nos damos cuenta, los gustos y los hábitos de nuestros consumidores hoy ya no son los mismos del mañana y este no es un mañana lejano sino inmediato. La pregunta es ¿las organizaciones están preparadas para afrontar esos cambios?, ¿las organizaciones aprenden y se adaptan tan rápido como se generan los cambios?, para poder responder estas preguntas tendremos que revisar algunos elementos que nos permita pensar como dirigentes dentro de un sistema denominado organización y a su vez este comprendido como un subsistema dentro de un sistema llamado mercado y estos dos a su vez como subsistemas de la economía.

El aprendizaje organizacional se da a partir de la forma en que comprendemos el mundo, en el cómo lo complejo lo volvemos simple y en la capacidad de aprovechar y traducir las oportunidades que el mundo de los negocios codifica para nosotros. Así las cosas, para generar aprendizaje organizacional se requiere pensar en:

- Resultados deseados.
- Nuevos patrones de pensamiento.
- Aspiración libertad.
- Aprender de manera conjunta tanto empleados como competencia.

Patrones que permiten el cambio.

- Crea nueva industria.
- Transforma la industria existente.
- Mutuo éxito.
- Alcanzar el máximo potencial en la práctica.

La consecución de organizaciones inteligentes conlleva la integración de cinco disciplinas.

Pensamiento sistémico

Este pensamiento es el de mayor preponderancia dado que permite comprender la influencia de cada uno de los elementos que componen un sistema. Es la visión General que integra y articula las demás disciplinas, se constituye como el marco conceptual, el cuerpo de conocimientos y herramientas que se dan con el fin de construir patrones más claros y así puedan ser modificarlos intuitivamente.

Dominio personal

Capacidad que tiene el individuo de autoconocerse y autorregularse, poder explorar sus dimensiones y a partir de ahí encontrar o generar aprendizaje personal que le permita generar sinergia que conlleve al aprendizaje organizacional que permite afrontar los retos que demandan los grandes que cambios de las nuevas generaciones. Esta disciplina no debe ser confundida con ejercicio de la dominación colectiva que va en contravía de la consolidación de las organizaciones inteligentes.

Modelos mentales

Son “supuestos” generalizaciones e imágenes que influyen en la manera de comprender el mundo y actuar. Aquí cobra gran importancia la estructuración del pensamiento complejo directivo, que permita articular la multivariabilidad y la multidimensionalidad

como mecanismo de intervención de contextos dinámicos y rompimiento de paradigmas que obliguen a las organizaciones a salir de su zona de confort. La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del “**aprendizaje institucional**” (tomado de Reyes, E. (2016)).

Construcción de una visión compartida

El escenario ideal en el cual las organizaciones se vislumbran, debe ser construido de manera colectiva verticalmente hacia arriba y hacia abajo y horizontalmente con cada uno de los integrantes de la organización, esto va a generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso por cada individuo, lo que facilitará el aprendizaje organizacional debido a que se ha hecho partícipe a cada uno de ellos en la construcción de ese ideal de estadio en el que se piensa la organización. Esta visión no debe ser construida en un periodo superior a cinco años dado que el entorno cambia permanente y rápidamente y de esta misma forma debe ser evaluada constantemente para evaluar si nos encontramos en el curso trazado inicialmente y si este responde a las condiciones actuales del momento.



Imagen 6

Fuente: Propia.

Aprendizaje en equipo

La inteligencia de un equipo puede superar la de sus integrantes y de esta forma desarrollarán aptitudes extraordinarias para una acción coordinada. Esto implica aprender y reconocer patrones de interacción:

- Patrones de defensa.
- Aprendizaje en equipo.
- Disciplina “nunca se llega”.
- Quitar “supuestos”.
- Pensamiento conjunto.
- Generar dialogo.

Esto facilita la adaptabilidad organizacional a las dinámicas de los contextos en que interactúan las organizaciones.

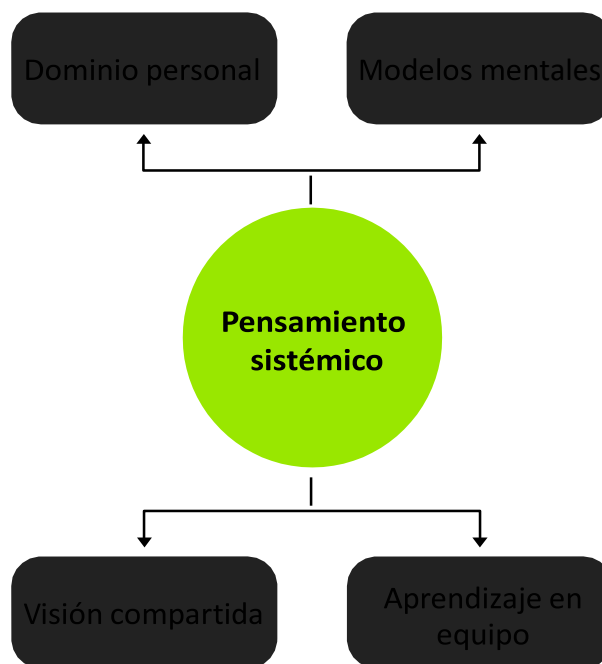


Figura 5

Fuente: Reyes E. 2016 basado en Senge P, la Quinta Disciplina.

La realidad de nuestras organizaciones y la resistencia al cambio debe estar orientado al cambio de paradigma y aquí es donde nos preguntamos ¿nuestra organización está presa por el sistema o es se encuentra presa de su propio pensamiento?

Lecciones de nuestras propias experiencias

Nuestro día a día y nuestras interacciones cotidianas hasta nuestros propios errores nos llevan a pensar que:

- La estructura influye sobre la conducta: “no se puede obtener la solución a un problema desde el mismo nivel de pensamiento que lo generó.”Einstein.
- La estructura de los sistemas humanos es sutil: la función de cada uno en una organización consiste en “administrar su posición “ de forma aislada.
- El punto de apalancamiento se descubre mediante nuevos modos de pensar: la gente a menudo se concentra en sus decisiones sin medir el impacto que genere éstas sobre los demás, culpando entonces al sistema por los resultados negativos obtenidos.

Leyes de la quinta disciplina en la construcción de organizaciones inteligentes

- Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer.
- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema.
- La conducta mejora antes de empeorar.
- El camino fácil siempre lleva al mismo lugar.
- La cura puede ser peor que la enfermedad.
- Lo más rápido es lo más lento.
- La causa y efecto no están próximos en el tiempo y el espacio.
- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.
- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias.
- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.
- No hay culpa.

“Uno de los conceptos más importantes y decisivos en el joven campo del pensamiento sistémico es la idea de que ciertos patrones estructurales son recurrentes. Estos “arquetipos sistémicos” o “estructuras genéticas” constituyen la clave para aprender a ver estructuras en nuestra vida laboral y personal”:

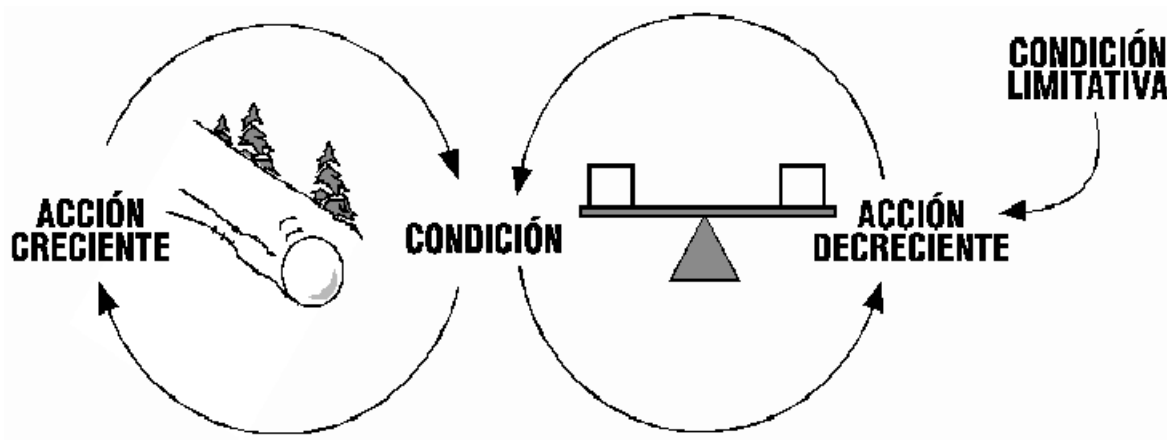


Imagen 7

Fuente: <http://3.bp.blogspot.com/-1U-mgiv8mE4/TgqQ-1Jx12I/AAAAAAAAAAk/CVD6SYzHVr4/s1600/arq1.png>

El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente (dinámica), para dar respuesta a las diversas situaciones problemáticas cambiantes de las organizaciones.

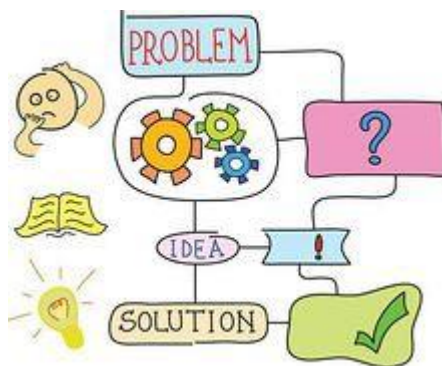


Imagen 8

Fuente: <http://cdn.grid.fotosearch.com/CSP/CSP991/k12018508.jpg>

Teoría de las restricciones (TOC)

La teoría de las restricciones fue fundamentada por Doctor Eliyahu Goldratt, en el año de 1980 cuando escribió su libro "La Meta", lo que dio origen a una nueva filosofía de gestión (TOC por sus siglas en inglés *Theory of Constraints*).

Toda organización es creada para lograr un propósito, una meta, que es la que permite trazar un camino hacia el escenario ideal que toda organización quiere encontrar. Todos los logros obtenidos por las organizaciones son determinados por las mismas restricciones que actúan sobre ellas, si no existiesen dichas restricciones los logros obtenidos pudiesen ser infinitos. Las restricciones del sistema determinan las posibilidades de obtener más de la meta de la organización.

TOC ha desarrollado un conjunto de herramientas, denominada “**Procesos de Pensamiento**”, que permiten responder de una manera lógica y sistemática a tres preguntas, que responde a un proceso de mejora continua en cualquier organización.

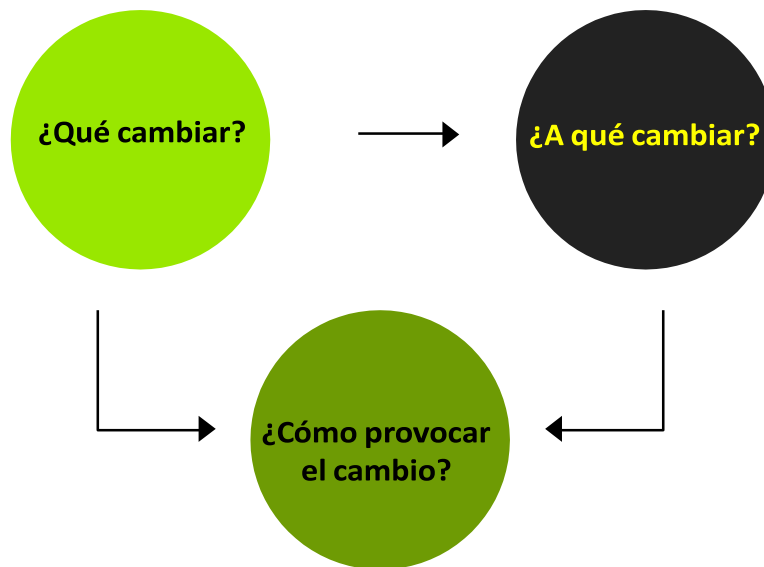


Figura 6
Fuente: Propia.

El proceso de desarrollo estratégico de gestión organizacional, encuentran tres tipos de restricciones que dificultan el cumplimiento de la meta, pero que a su vez se convierten en oportunidades o dinámicas de mejora.

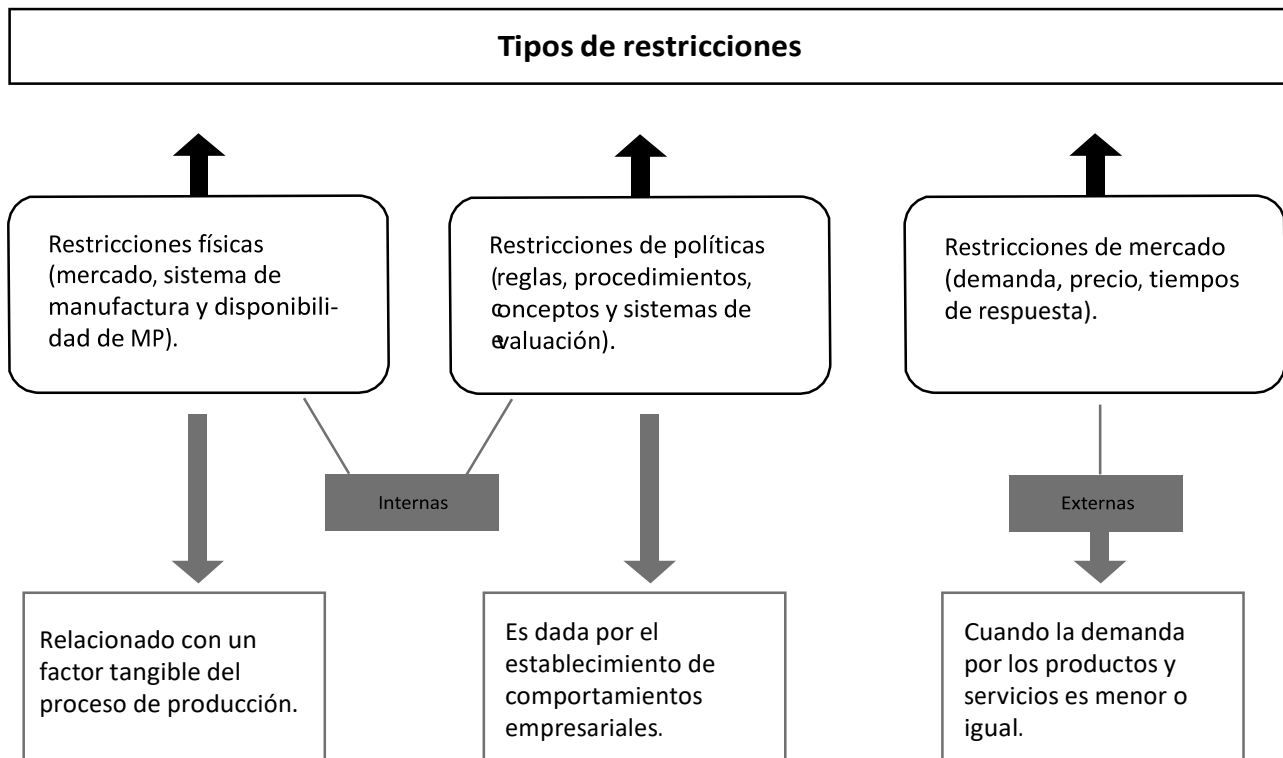


Figura 7. Tipos de restricciones
Fuente: Propia.

Tipo de restricciones

- **Restricción de mercado:** la demanda máxima de un producto está limitada por el mercado. Satisfacerla depende de la capacidad del sistema para cubrir los factores de éxito establecidos (precio, rapidez de respuesta, etc.).
- **Restricción de materiales:** *throughput* se limita por la disponibilidad de materiales en cantidad y calidad adecuada. La falta de material en el corto plazo es resultado de mala programación, asignación o calidad.
- **Restricción de capacidad:** es el resultado de tener equipo con capacidad no satisface la demanda requerida de ellos.
- **Restricción de logística:** restricción inherente en el sistema de planeación y control de producción. Las reglas de decisión y parámetros establecidos en el sistema pueden afectar desfavorablemente en el flujo suave de la producción.
- **Restricción administrativa:** estrategias y políticas definidas por la empresa que limitan la generación de *throughput*. Fomentar la optimización local.
- **Restricción de comportamiento:** actitudes y comportamiento del personal. la actitud de “ocuparse todo el tiempo” y la tendencia de trabajar lo fácil.

La pregunta que da lugar desde la mirada de TOC sería ¿cómo enfocar el proceso de mejora continua?, a lo que tendríamos que desarrollar el siguiente proceso:

- Identifique las restricciones del sistema (cuello de botella).
- Explote estas restricciones.
- Subordine todas las demás decisiones a la explotación.
- Aumente la capacidad de los cuellos de botella.
- Compruebe que no se han creado nuevos cuellos de botella.

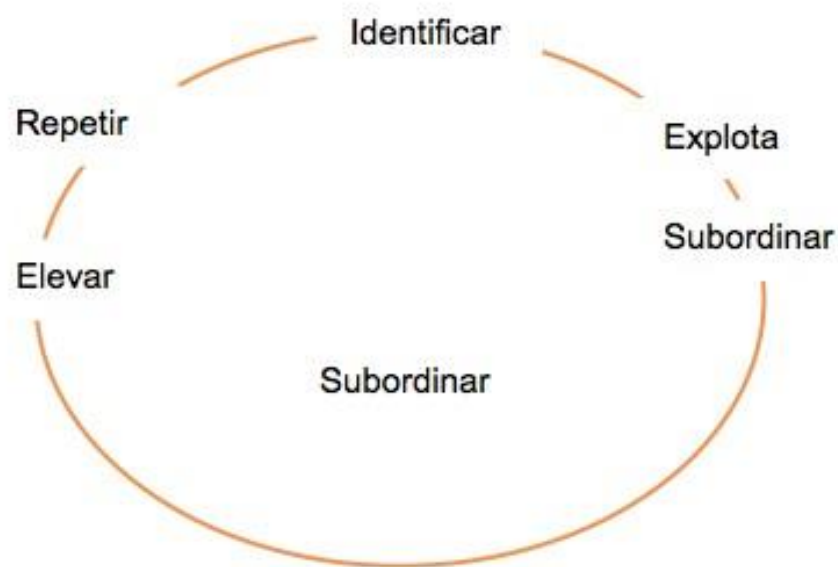


Figura 8
Fuente: Propia.

La posibilidad que el proceso funcione, radica en la comprensión de todas las áreas funcionales de la relación causa efecto de las restricciones evidenciadas en las organizaciones, de tal manera que les permitan evaluar el impacto de sus decisiones y acciones locales sobre la Meta del proceso. Y el cómo esas relaciones se integran en un lenguaje que les permite a las personas entender que la *suma de las mejoras locales no es igual a la mejora global*.

Un cuello de botella es cualquier recurso cuya capacidad es menor que la demanda, estos detienen todo el ritmo de producción una vez hallados, se debe organizar todo de forma que esas unidades estén en lugar prioritario en cualquier plan de trabajo.

La relación principal entre utilidad y eficiencia es que la eficiencia está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta y de esta manera alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización, logrando así lo que llamaríamos utilidad, que

es lo que nos queda después de un arduo y eficiente proceso.

Las diversas capacidades del acoplamiento, la carga de trabajo, la variación normal y la carga cambiante hacen posible balancear todo el sistema. Pero se debe tener en cuenta que dentro del sistema siempre hay un elemento que es más débil y cuando el sistema entero depende de la cooperación de todos los elementos, el acoplamiento más débil determina la fuerza de la cadena.

Para entender un poco más sobre TOC, podemos seguir el ejemplo dado por el Ed. D. Juan Manuel Carrión Delgado del Instituto Tecnológico Superior de Misantla. Anexo.

Retos de las organizaciones del siglo XXI

Los grandes cambios y las grandes dinámicas que enmarcan las economías y mercados globalizados, propenden por generar desarrollos innovadores desde tres frentes, Económico, Social y Ambiental, que permitan generar la sostenibilidad y sustentabilidad organizacional, que se refleja en realidades múltiples que deben ser observadas, analizadas y atendidas por los gerentes del siglo XXI.

La siguiente figura presenta los elementos que componen cada uno de esos frentes.

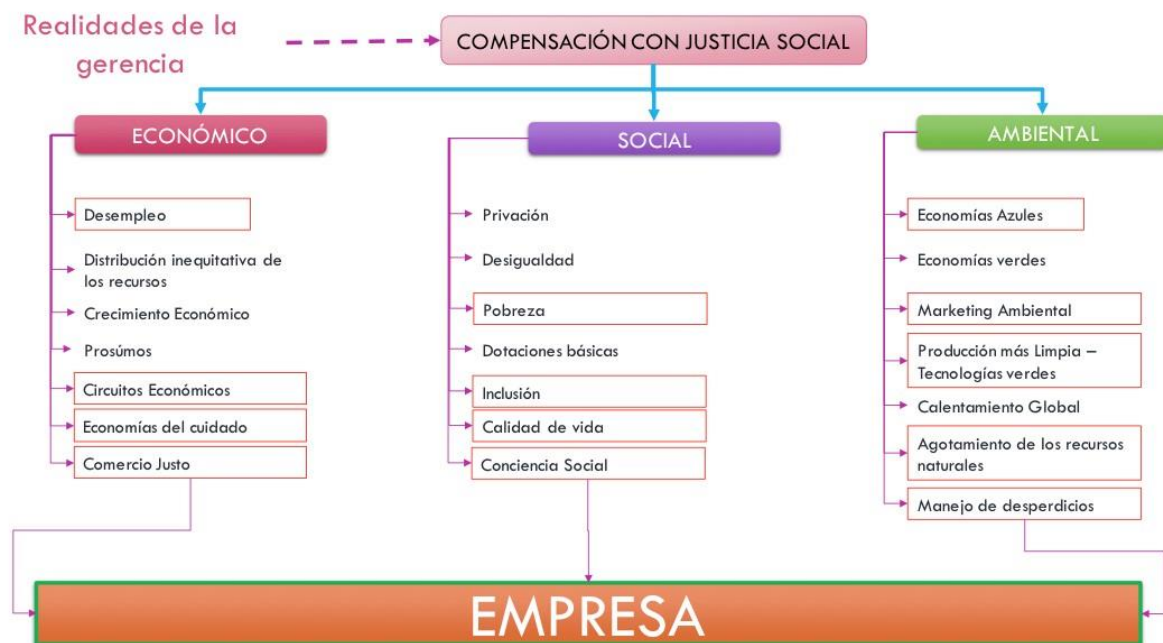


Figura 9. Reto de las organizaciones en torno a la sostenibilidad, sustentabilidad y perdurabilidad

Fuente: Propia.

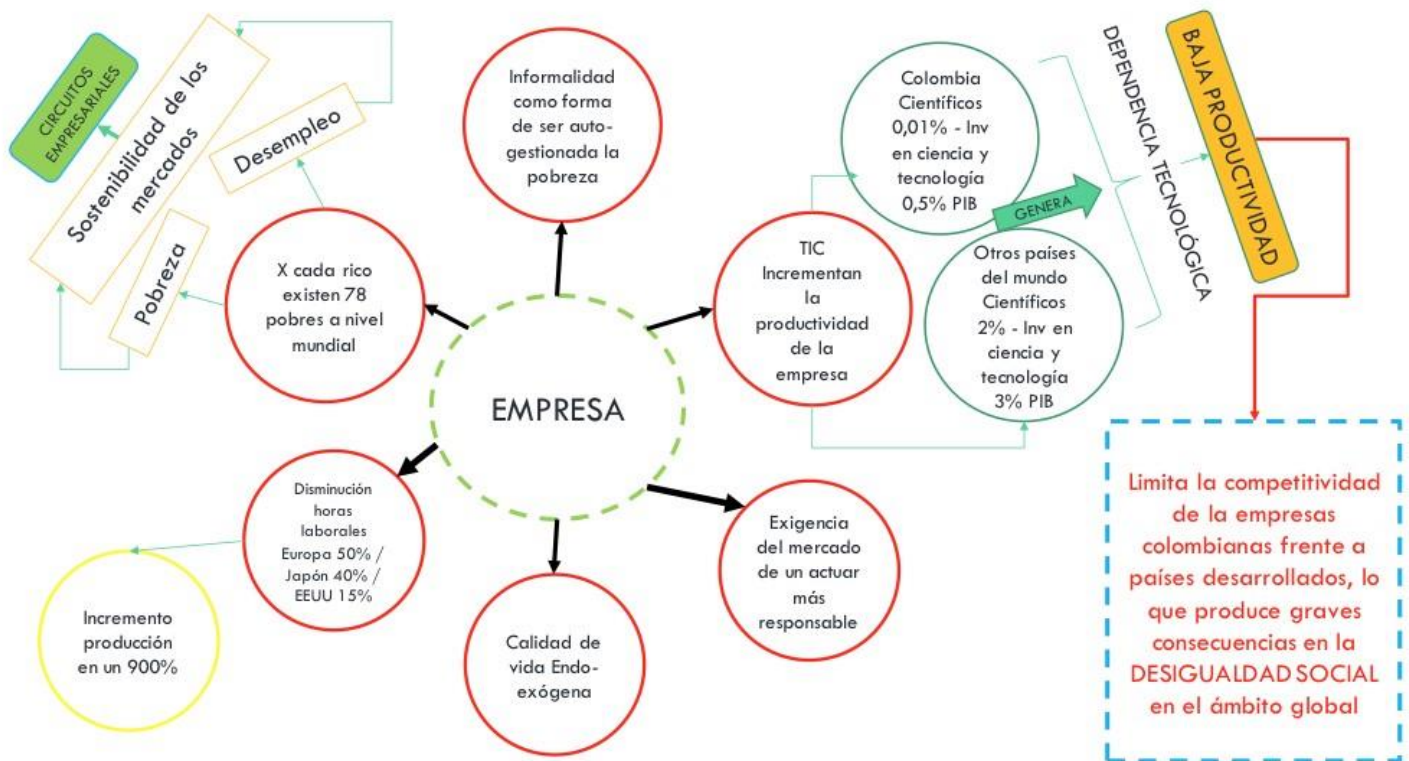


Figura 10. Realidades de empresa en torno a la competitividad
Fuente: Propia.



2

Unidad 2

Modelos de
estrategia

Gerencia estratégica

Autor: Edgar Reyes Claros

Introducción

Las organizaciones han sufrido cambios tanto por sucesos históricos, avances tecnológicos, e innovaciones disruptivas como por cambios sociales, tendencias de crecimiento demográfico, política económica y necesidades propias de las regiones y los gobiernos. Desde cualquier perspectiva del tipo de organización, se ha comprendido que existe una necesidad latente de diagnosticar, evaluar y tomar decisiones para mantener los índices de competitividad, es necesario medir los riesgos, crear futuros a partir de los hechos y los datos.

Dados estos cambios, la evolución de la gerencia permite dilucidar los enfoques que tuvieron los gurús de la administración a través de los tiempos, las propuestas que dieron un direccionamiento marcado hacia los objetivos de las empresas, con unas necesidades propias debido a los cambios poblacionales y los cambios en cuanto al acceso a la información, producción y los recursos para activar el consumo de los individuos en cada época. Por ejemplo: Según Taylor “el máximo objetivo de la organización debería ser garantizar el máximo de prosperidad al empleador, así como también maximizar la prosperidad del empleado”. En este sentido la teoría científica propuso como objetivo fundamental la producción como eje fundamental para la consecución de logros tanto para la empresa y propietarios como para los empleados, lo cual se constituyó en la organización racionalizada del trabajo (Cardona, 1998).

Cabe decir que en la época de Taylor, Fayol y Gilberth, el estudio de las actividades de cada individuo era fundamental y se constituyó como la práctica innovadora que permitió la maximización, sin duda, de la producción y la capacitación de los individuos, que por consiguiente, las organizaciones adoptaron para conseguir la especialización de tareas a cada individuo y que marcó en su tiempo la estrategia en producción.

Con las anteriores teorías, solo se buscó impactar en la producción, no se buscó desarrollar mejorar las condiciones de vida en los seres humanos que conformaban las organizaciones. Teóricos como Elton Mayo, con su libro “los Problemas Humanos de una Civilización Industrial”, y John Dewey con el libro “El Público y sus problemas”; en estos libros se evidencia la preocupación de tener en cuenta los elementos psicológicos que afectan los seres humanos en el desarrollo de sus

actividades y la relación del efecto del medioambiente en la producción.

Es el caso del experimento de Hawthorne, donde se pudo observar que la intensidad de la luz si afectaba la producción y que las condiciones del medio ambiente son importantes para mejorar la producción y que a su vez la interrelación psicológica, hace que el individuo reaccione como parte del grupo. Con este experimento de observación, se pudo estudiar que los individuos son parte constituyente de estrategia en las organizaciones.

Con el crecimiento de las organizaciones y las variaciones poblacionales las organizaciones pasaron de ser pequeñas y medianas a ser grandes empresas. Este crecimiento obligó a desarrollar enfoques explicativos, como: La teoría Burocrática de Weber y Marton, la teoría de los sistemas de Katz, Kahn, Johnson y Bertalanfy, teoría contingencial de Thomson y el control de la calidad total de Shewart, Demming, Ishikawa entre otros.

Con las anteriores teorías, se buscó formalizar las organizaciones creando estructuras más medibles y eficaces, cuyo objetivo principal fue desarrollar papeles para cada colaborador, creando así, un ser aislado ocupante de un cargo o posición en la organización; con incentivos mixtos, es decir, incentivos en especie, de reconocimiento social para así de la misma manera, desarrollar el sentido de pertenencia y la autorrealización del individuo (Chiavenato, 2000).

Por esta razón, para este momento histórico, que data de los años 60s a los 80s la estrategia se pensó más integralmente, desarrollando círculos de calidad, comités interinstitucionales y mejoramiento permanente, lo que contribuyó a visionar los elementos de la organización como el personal, los productos, los servicios y la forma como conseguir calidad desde el inicio de todo el proceso a través de la documentación de la información y la medición del riesgo.

Dado que toda teoría ha aportado parte para conceptualización de lo que significa estrategia y dadas las tendencias y perspectivas organizacionales que el mundo globalizado exige actualmente, las organizaciones se enfrentan a un cambio en la forma de pensar la estructura, de encontrar soluciones

multivariadas a problemáticas multivariadas, y de encontrar nuevas formas de negocio, productos , procesos y procedimientos que permitan a las empresas encontrar sus ventajas competitivas y comparativas, sostenerlas y mejorarlas.

Se sugiere al estudiante leer con atención cada título del capítulo, reflexionar frente a los modelos planteados, relacionarlos con su ejercicio profesional y así determinar y magnificar los alcances de los modelos aquí planteados.

Se recomienda cuestionarse frente a los impactos que genera la aplicabilidad de estos modelos en la actualidad en su círculo empresarial. De otra parte, se deben realizar las lecturas sugeridas que complementan este material al igual que desarrollar los ejercicios propuestos.

*“El hombre no puede descubrir nuevos océanos a menos que tenga el coraje de perder de vista la costa.” **Andre Gide***

Modelos de estrategia

¿Qué es estrategia?

Según la academia general de la lengua española el significado de estrategia es “Arte de dirigir las operaciones militares o el arte o traza para dirigir un asunto”. Esta definición hace pensar que hay unas actividades y unos recursos que persiguen un fin, ya sea el cumplimiento de una campaña militar o de la estructuración de un arte que persigue un objetivo específico. En las organizaciones es necesario identificar los recursos, mejorar los procesos y procedimientos de manera que se maximicen las utilidades del ejercicio mediante el análisis de costos, gastos y de las inversiones.

¿Qué es estrategia según Michael Porter?

Según Porter “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” con este pensamiento se interpreta que es importante que las organizaciones se pregunten que están haciendo, redefinir sus actividades e identificar competencias claves para generar así los elementos diferenciales que son necesarios para que se produzca estrategia.

Por otro lado, Porter dice “el éxito es función del atractivo de los sectores que compiten y de la posición relativa que ocupan las empresas en esos sectores”. El atractivo del mercado determina el número de clientes potenciales a los que se les puede vender los productos y los servicios de las empresas, es decir que si se cuenta con un atractivo del mercado alto las posibilidades de vender un número significativo de producto en ese sector, o por el contrario si es muy pequeño la sostenibilidad del negocio se vería.

Por otro lado, la participación relativa del mercado se refiere al porcentaje de participación con el que la empresa podría incurrir en una industria, quiere decir que si existe un alto número de empresas compitiendo en el mismo sector las posibilidades de competir y tener un porcentaje alto de participación relativa sería mínimo y de esa forma el retorno de la inversión sería más difícil de alcanzar.

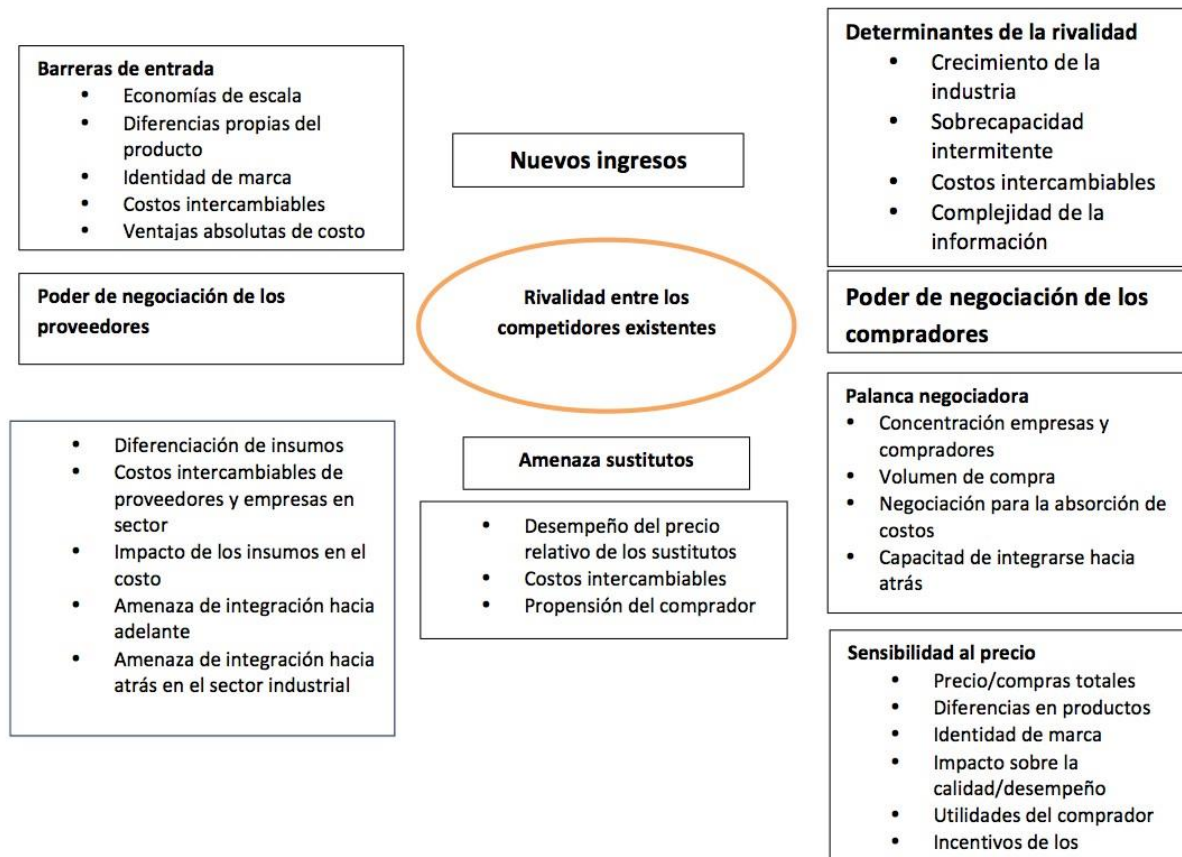


Figura 1. Rivalidad entre los competidores existentes
Fuente: Reyes, E. (2016).

El análisis de las “Cinco Fuerzas Competidoras de Porter” busca dimensionar y determinar la viabilidad de entrar en cualquier industria con productos o servicios de cualquier índole. Para esto, se debe estudiar la fuerza de los proveedores, la fuerza de los competidores directos, la fuerza de los compradores, y la fuerza de los competidores indirectos, así como también, desde otra perspectiva financiera, se busca determinar qué tan rentable es el producto o servicio en esa industria.

Una vez se analiza cada una de las fuerzas se entiende que el enfoque de efectividad de procesos no constituye estrategia y que es necesario medir cada una de manera que se pueda evaluar el riesgo de la inversión, así como, el retorno de la inversión que en particular determina que tan rentable o que tan viable es y si es financieramente viable que porcentaje de rentabilidad promete y que sostenibilidad proyecta.

Poder de negociación de los proveedores

Para las organizaciones es importante medir la diferenciación de insumos y materias primas dado que si se tiene que hacer un estudio de calidad del producto y una diferenciación por producto se tendría que hacer un análisis de costos y gastos para así identificar la mejor manera de llevar el producto al consumidor final.

Por ejemplo se podría pensar en un producto nuevo en un mercado nuevo, sería el caso de los productos de última tecnología, el último iPhone 6s, o el caso de un producto existente en un mercado nuevo por ejemplo un producto existente en Colombia que no exista en Bolivia. En este caso quiere decir que posicionar el producto en otra parte del mundo necesita medir costos y gastos y tener una estrategia que le permita competir en ese mercado nuevo, un producto existente en un mercado existente también tendría que pensarse en cuanto costos y gastos de manera que se pudiera ofertar el producto a un precio correcto y con una estrategia de promoción efectiva de introducción.

Con el análisis de las posibilidades en lo que tienen que ver con costos y gastos los proveedores ejercen una fuerza de control de precios y de calidades que afectan los productos de las organizaciones y así mismo inciden en el precio final. Es el caso de Carulla, dado que es una compañía comercializadora de productos de la canasta familiar, con el fin de posicionar su servicio o su marca de una manera distinta a la competencia, Carulla ofrece productos de excelente calidad con un servicio excelente a unos precios altos. Por el contrario otras compañías los productos son de menor calidad en la experiencia el servicio es menor.

Por otro lado, también se evidencia el riesgo que los proveedores ejerzan alineación hacia adelante o hacia atrás generando así, un estrés en los precios de la materia prima de sector y el resultado es que se aumente el precio final al consumidor y por ende si el cliente es sensible al precio la oferta se verá afectada. Por esta razón, es importante controlar los precios y mantener una relación efectiva con los proveedores en las negociaciones de la materia prima e insumos con el fin de ofrecer un precio adecuado y al momento justo.

El poder de los compradores

Dado que los compradores de productos o servicios cada vez tienen más información, más educados, son más tecnicados y que la competencia cada vez es mayor, tanto de productos directos como de indirectos competidores, hace que se genere estrés en el ejercicio de compra-venta de la mercancía; todos los compradores quieren obtener productos o servicios al más bajo precio pero de la mejor calidad y en los tiempos adecuados.

Otro factor que incide es el hecho de que si los compradores tienen el poder financiero para comprar mercancía a escala, el precio del producto se baja, el esfuerzo administrativo y financiero es igual, con un beneficio económico más reducido pero que la compañía podría obtener una ganancia mayor, en un solo negocio; por este efecto, es necesario medir la inversión, los costos y los gastos para que el ejercicio no quede en un solo negocio y no se piense en desarrollar más ventas. Por ejemplo, El caso de Popetas de Coala, compraron la

producción de maíz de cinco años con el fin de controlar el precio de la materia prima y a su vez ofrecer el producto a un precio más económico, lo que quiere decir, que las ventajas absolutas del costo son marginales.

Los nuevos entrantes

Para los nuevos entrantes, el inicio de su actividad, ya sea porque es un producto de algún emprendimiento, o porque se quiera incurrir en una diversificación de producto en alguna industria, traen consigo el ímpetu para competir (Porter, 2008) como por ejemplo cuando a Colombia entró otra bebida cola, los productores tuvieron que entrar con precios más bajos para poder motivar la compra de esa gaseosa o el caso de Microsoft al momento de invertir en buscadores o browsers o el caso de Bimbo cuando quiso entrar al mercado colombiano.

Si la amenaza es alta, es importante que las compañías afectadas se abstengan o generen estrategias que les permita competir (Porter, 2008, pág. 59) y sin que el ejercicio redunde en una pérdida de la inversión de recursos o por el contrario que se genere una inversión en el desarrollo de nuevos productos con el fin de mantener los nuevos entrantes controlados o por lo menos que no se filtren en nichos de mercado a los que las empresas puedan desarrollar y abastecer.

Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos son productos que actúan de la misma forma o de forma similar a otros productos que están en la misma línea de necesidad, es el caso de una Tablet y un computador, un yogurt y una leche achocolatada, con estos ejemplos, se busca demostrar, que es muy fácil pasar desapercibido productos que cumplen similares funcionalidades (Porter, 2008, pág. 63) es del estrate-

ga, dimensionar el tamaño de los posibles productos sustitutos, si es muy alto el índice de nuevos entrantes, la rentabilidad del negocio sufre así como el tiempo en que se puede descremar un mercado (Porter, 2008, pág. 64).

Rivalidad entre directos competidores

Así como la población se incrementa año tras año, así mismo el crecimiento de las empresas y por consiguiente, la lucha para conseguir un porcentaje de participación en el mercado se hace imperativa. Las industrias crecen y cuando lo hacen hay un mayor cubrimiento de las necesidades de sus clientes, lo que los obliga a competir entre sí con precios más bajos, o los obliga a generar estrategias de costos intercambiables de manera que se oferten los productos o servicios a precios adecuados. Es el caso de los productos de la canasta familiar, existen diferentes marcas con diversificaciones en las características químicas o físicas del producto, por ejemplo la venta de sal y la sal con vitaminas.

Otro de los factores que inciden psicológicamente en los clientes es la identidad de marca, dado que es uno de los factores que pueden motivar la compra, ejemplo: zapatillas Croydon vs Adidas ¿Cuál compraría? Muy seguramente el cliente en Colombia escogería Adidas, dado que el reconocimiento de la marca genera al que los usa distinción y clase, claro a un precio más alto o el caso del Chocoramo y el Chocoso de Bimbo, en este ejemplo la reacción al consumo es diferente debido a que Ramo ha estado en Colombia por mucho tiempo casi que se ha desarrollado un código genético con el cual los colombianos decidimos.

Como conclusión, para Porter, el análisis de las fuerzas competitivas constituye una forma de visualizar la estrategia, de razonar cada elemento de una manera cuidadosa, ya que se puede incurrir en esfuerzos innecesarios, crear ambientes hostiles entre competidores y tomar decisiones equivocadas al momento de definir cuál es el horizonte del negocio. Medir todas las fuerzas puede minimizar el riesgo, puede permitir crear futuros deseados y proyectar la rentabilidad de la compañía así como generar la sostenibilidad necesaria.

¿Qué es estrategia según Mintzberg?

Para Mintzberg la estrategia es difícil de definir dado que tiene variables como la intuición, la percepción, el conocimiento y la búsqueda. Poder estructurar estrategia implica no solo mirar costos y gastos según Deming este análisis se presupone que se debe hacer para dar precios efectivos sin embargo no se constituyen como estrategia.

En primer lugar, la intuición es necesaria para los seres humanos en los que recae la responsabilidad de los negocios, reconocer las oportunidades y tomar ventaja de ellas es una habilidad que se puede construir mediante el estudio de la data histórica para poder intuir posibles escenarios que ayuden a las organizaciones a posicionar sus productos, servicios y marcas (Estrategia, 2008); es el caso de lo que ha pasado con la tecnología de los celulares, en la investigación y el desarrollo se pudo determinar qué elementos del celular y aplicaciones los usuarios estarían dispuestos a pagar en los celulares, de aquí se deduce que la intuición es necesaria siempre y cuando este adjunta a un método de investigación para poder visualizar los futuros posibles y crearlos.

En segundo lugar, la percepción es la forma

como el cerebro organiza la información, quiere decir que es un proceso psicológico con el que se organiza, interpreta y da sentido a la información (Solomon, 2008), es el caso de los dueños de empresa que por alguna razón quiebran en el negocio, aprenden de sus errores y sin embargo siguen en la dinámica de su empresa pero ya con mayor experiencia, con mayor cautela y con el elemento aprendido con el cual nunca más lo va a cometer. Cabe decir que el ser humano y las especies aprenden y van almacenando y procesando la información de una manera menos efectiva que el caso de las computadoras.

En tercer lugar, es importante analizar que el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. El conocimiento tiene su origen en la percepción sensorial, después llega al entendimiento y concluye finalmente con la razón (Definicion.de, 2016). El elemento “conocimiento” es importante para que a través del manejo de la información y de la estructuración de los procesos y procedimientos, estos se mantengan en la organización en todos los niveles, el operativo, el táctico o el estratégico, es decir que el conocimiento debe perdurar y mejorarse a través del tiempo.

Por último, la búsqueda es importante definirla en la organización, la búsqueda puede llevar a acciones y a la construcción de objetivos que den respuestas a las problemáticas propias de las organizaciones, de los productos y que a su vez con una perspectiva futura crear alternativas de desarrollo que estén a la vanguardia de las necesidades de las futuras generaciones, claro teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, y etnográficos etc...

De las Metáforas de Mintzberg para la construcción de estrategia

Para Mintzberg la construcción de estrategia es la inclusión de muchas perspectivas, actores y percepciones lo que para él, es muy difícil determinar qué es estrategia, siguiendo sus modelos el determina que se puede hacer un parangón entre actores en una sociedad por ejemplo: el alfarero, el minero, el jugador de tenia y la plataforma de lanzamiento.



Figura 2
Fuente: Noguera. (2012).

El Alfarero representa el actor que posee una profesión que le obliga a crear modelos constantemente, lo que implica conocer de diseño, desarrollar innovación y crear productos que satisfagan necesidades en los hogares, productos que den respuesta a tendencias de consumo, sin embargo, para el alfarero solo existe el conocimiento basado en la experiencia de los años, el alfarero conoce de sus habilidades pero su conocimiento es tácito.

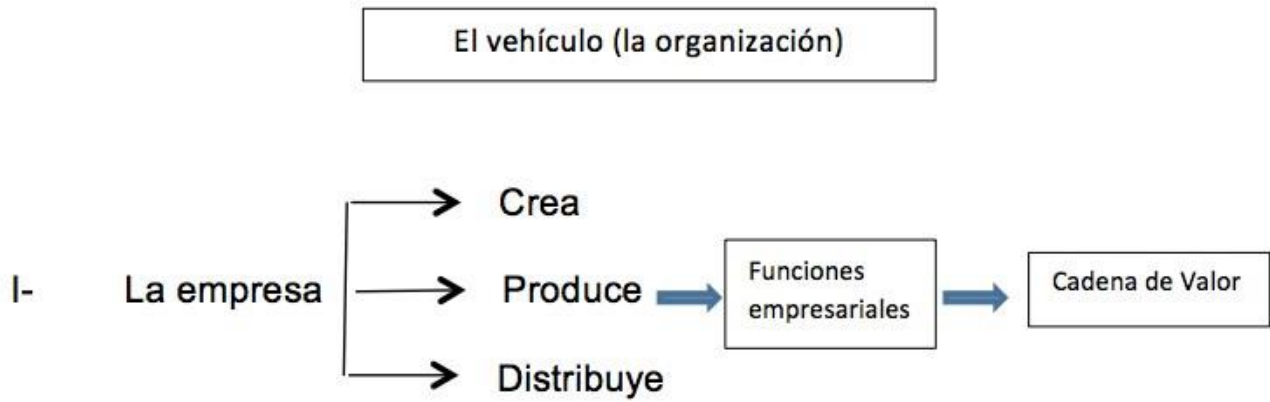
En el símil del Minero, Mintzberg lo asimila como la habilidad que debe tener todo gerente para explorar la información de manera que pueda dirigir sus equipos de trabajo hacia conseguir un objetivo específico que dé respuesta a la necesidad, ya sea de la organización o de los productos o servicios de la compañía; una vez se tiene la información, se analiza todo el material y se decanta o clasifica, con el fin de que se pueda tomar decisiones efectivas.

A propósito de los jugadores de tenis, su desempeño está en el marcador, estos jugadores están siempre revisando el marcador, con el fin de medir las posibilidades de ganar y de generar un mejor juego, por otro lado también están pendientes de su raqueta, tener una raqueta que responda correctamente al momento de golpear la bola de manera que los efectos y corte de efectos se ejecuten eficientemente. Para los tenistas, observar el comportamiento del rival para poder dominar sus acciones y presionar lo para así ganar el juego.

Con relación al marcador, en las empresas, para los gerentes es de suma importancia determinar cómo ha sido el desempeño en las ventas, si las ventas corresponden a las metas propuestas, si el equipo de ventas es efectivo, es el caso de la raqueta y si la

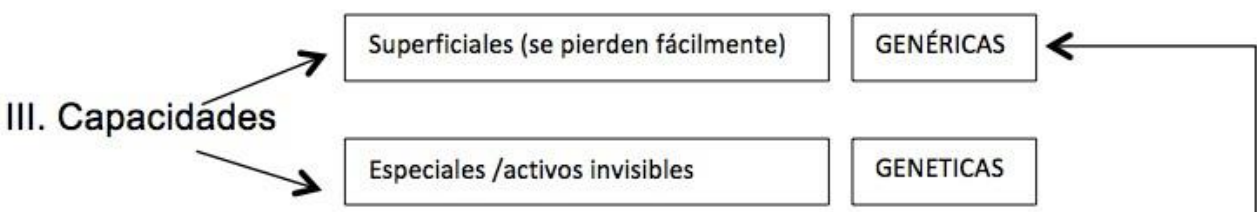
propuesta del producto satisface a los clientes del nicho de mercado o por el contrario medir los riesgos desde las perspectivas del staff o a la luz de la opinión de la experiencia de los clientes, como hace el alfarero, él debe diseñar y proponer elementos innovadores que hagan la diferencia, al final, lo que se busca es ganarle el juego a los demás participantes en el mercado.

Con la intención de ilustrar “El proyectil” Mintzberg piensa que para que el producto se encuentre listo se necesita de un aprovisionamiento de materia prima, de un diseño y de unos procesos de producción determinados, cuando el producto que está listo para ser lanzado hacia un objetivo, este objetivo puede ser un blanco dinámico, el cual no es posible fijar la mira sino adaptar y calcular el momento justo para hacer el disparo, o puede ser un objetivo estático que necesite ajuste para poder verse, poder visionarlo y fijarlo en la mira, es así como las organizaciones primero desarrollan el producto, ajustando los productos cada vez más a las perspectivas de consumo del cliente final no sin antes entender el entorno y medir sus riesgos.



¿Cómo se traduce en la metáfora?

II. Las funciones y capacidades, as capacidades generan ventajas



IV. Las capacidades se apoyan y se combinan

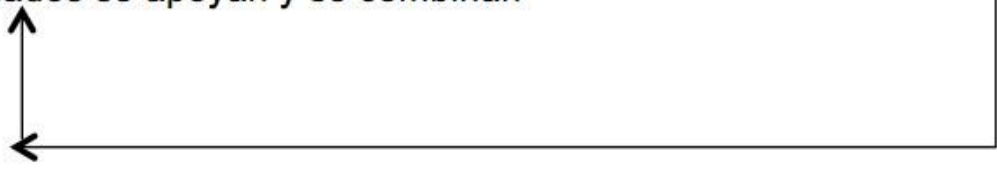


Figura 3
Fuente: Propia.

Para Mintzberg, la estrategia tiene que ver con **el plan** que determina cursos de acción con objetivos claramente definidos a manera de guía con el fin de afectar situaciones o eventos los cuales han sido previamente identificados (Mintzberg, 1987). Es el caso, cuando en la producción de carros, se debe analizar los clientes futuros, la capacidad adquisitiva y el crecimiento o contracción del mercado, así el productor puede determinar los cursos de acción frente a la producción de vehículos.

Dado el ejemplo de la producción de vehículos, y la forma como se debe abordar la situación, según Mintzberg, se establece un **patrón**, La Estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones y cuando esos patrones de comportamiento determinan la forma de entender el papel de la organización se concibe como **perspectiva** es decir que los pequeños detalles pueden ser esos elementos estratégicos que hacen la diferencia, por ejemplo: la fluctuación del dólar para los países, la alineación de las políticas públicas para abrir oportunidades de proyectos de emprendimiento o el crecimiento de la población que afecte un nicho del mercado.

Entonces, la estrategia debe ser **explícita** debido a su grado de especificidad y de complejidad envueltos en la interacción de las variables y debido a que las acciones tienen que ver con aspectos socio-psicológicos. La intencionalidad afecta la toma de decisiones por cuanto se hace necesario medir el futuro o crear futuros posibles (Lewin, 1999). Es por este motivo que las organizaciones miden las inversiones, determinan las fluctuaciones en la oferta y la demanda, y hacen un análisis exhaustivo del marketing mix.

Upgradings de competitividad

Las dinámicas empresariales de los últimos tiempos han obligado a las organizaciones a romper el molde para poder alcanzar índices de competitividad efectivos o al menos justos. La mirada a los procesos productivos, a la interacción de la innovación con los procesos productivos y la competencia hacen que las decisiones frente a la búsqueda de soluciones no solo equilibren el mercado, sino que generen sostenibilidad y beneficios en la sociedad.

Por las razones anteriores, los gurús de la estrategia, han desarrollado proyectos de innovación en procesos macros, con el fin de involucrar soluciones globales que permeen las organizaciones desde su estructura, hasta sus colaboradores y sus procesos productivos, de manera que los problemas de producción, comercialización o distribución se solucionen coordinadamente, todo con el fin de no solo mejorar la rentabilidad de la organización, sino que a la vez, la organización se desarrolle, junto con las otras participantes, soluciones de cualquier índole, es decir que entre organizaciones se pueda colaborar y apalancar en la cadena productiva.

Las cadenas de valor globales, redes de productividad, desarrollo de negocios verdes y economía azul son ahora parte de la visión que las empresas deben tener como derrotero, de manera que la estrategia esté definida desde la lógica global, la protección del medio ambiente, y las buenas prácticas de producción, con clústeres o conglomerados empresariales que promuevan el intercambio de información con el fin de crear políticas de competitividad bien definidas para que las organizaciones compitan de forma leal.

Cadenas de valor globales

El enfoque de Cadenas de Valor Globales es una propuesta que nace de la necesidad de entender la naturaleza y el contenido de aquellos elementos que son integradores en cadenas productivas y procesos productivos (Valentina de Marci, 2012). El fin es llevar a las organizaciones a mejorar sus productos y servicios y que se mejoren tanto la calidad como el precio de los artículos así como llegar al consumidor final con precios más económicos.

Con el objetivo de entender Bair analizó las cadenas de valor desde cuatro perspectivas así:

1. Estructura de entrada y salida la cual define todas las actividades de la cadena de valor.
2. La configuración geográfica analizando donde se localizan las actividades.
3. un contexto institucional, delimitando no solo las leyes y normas que se adoptan sino que también la política economía de las regiones.
4. La estructura de gobierno corporativo.

Con esta estructura, se ha podido percibir que para los países en desarrollo, participar en este ejercicio conlleva a un avance tecnológico, a un mejoramiento de los productos y los servicios y a su vez, los beneficios económicos tanto para los países en desarrollo como para los desarrollados han demostrado un incremento en el desarrollo económico de las regiones y claro también han cambiado patrones de consumo.

Estrategia industrial

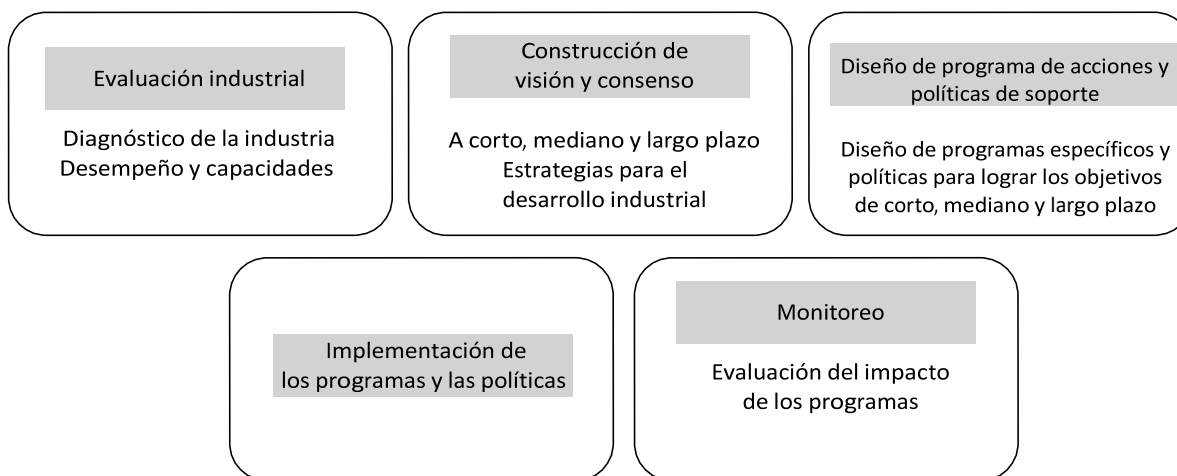


Figura 4. Estrategia industrial
Fuente: Presentación de Manuel Albalá, ONUDI, (2004).

La estructuración del cuadro anterior que esboza la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial, determina un cuadro de mando integral que permite analizar los indicadores de desarrollo industrial y clasifica a los países de acuerdo a su rendimiento industrial y competitivo, también analiza econométricamente el impacto que cada factor ha tenido en la competitividad industrial.

El caso de la manufactura en Sur América ha disminuido en un 5% pero en otras regiones como Asia ha incrementado, por ejemplo la producción de china en los últimos 10 años ha crecido en un 19 % (Industrial Development Report , 2015) lo que significa que sus procesos de producción y de distribución son más efectivos y sus cadenas productivas han mejorado en sectores como ropa, bebidas y producción de tecnología.

Por otro lado, es necesario que desde las altas directivas de las organizaciones se creen políticas que permitan integrar procesos industriales entre compañías nacionales e internacionales con el fin de crear innovación, productos y servicios mejores y que a su vez la cadena productiva sea un sistema sinérgico para que la inversión de los *stakeholders* sea recuperable y que se cree a la vez un valor compartido agregado.

3

Unidad 3

Etapa de
formulación
estratégica

Gerencia estratégica

Autor: Edgar Reyes Claros

Introducción

Existen diferentes modelos estratégicos algunos tratados en el capítulo anterior otros no, de los cuales refiero algunos.

- Las 5 fuerzas de Michael Porter, que orienta al gerente en el análisis del nivel de competencia dentro de la industria y a partir de allí generar estrategias.
- La estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, que busca explorar nuevas oportunidades dónde la competencia aún no ha explorado y que por su naturaleza es un mercado rentable.
- El modelo de R. Kaplan y D. Norton, que se basa en la estrategia integradora de lo estratégico y lo operativo.
- El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, que piensan en la estrategia desde la perspectiva de las empresas familiares, buscando la integración de la familia, la propiedad y la empresa.
- Los cuatro círculos de Marcelo Manucci que abordan la realidad corporativa desde la incertidumbre e inestabilidad del presente para definir las intervenciones futuras.

Así podríamos seguir nombrando diversos modelos que brindan a las organizaciones múltiples metodologías o herramientas que les permite afrontar la incertidumbre que causa pensar en cómo construir ese futuro ideal, cómo enfrentar el mercado y en cómo mitigar el impacto causado por las variables no controladas, como el comportamiento de los consumidores, los fenómenos económicos, sociales y ambientales, la corrupción, los seres humanos en sí y demás variables que se encuentran en el entorno organizacional y son determinantes en los futuros de las mismas.

Dichos modelos en su gran mayoría cualitativos facilitan el proceso estratégico y la labor del estratega, pero siempre llevándonos a una encrucijada al final del camino relacionada en el cómo determinar el inicio, o que estrategia es la más adecuada que se ajusta a las necesidades de la empresa y cuál es la estrategia que genera más impacto a la organización. De otra parte, se genera otra incógnita relacionada con el cómo hacer el despliegue estratégico, de tal forma que todos los individuos que conforman la empresa se encuentre involucrados y comprometidos con el éxito de la compañía y por consiguiente se genere un liderazgo estratégico participativo.

Para ello a mi parecer un buen modelo que integra una serie de herramientas cuantitativas, lo que ya lo hace diferenciador, es el planteado por el profesor Fred R David, quien, a través de siete matrices diseñadas por él, con el apoyo de la MBCG y la DOFA, orientan la gerencia en la formulación y decisión estratégica, el cual trataremos en este capítulo. Para lo cual debemos partir explicitando los elementos básicos que deben ser contemplados en el proceso de planeación estratégica como herramienta de la gerencia estratégica.

Se sugiere al estudiante leer con atención cada título del capítulo, reflexionar frente a las variables analizadas, alcances e impactos del uso de las matrices en el ejercicio estratégico de la organización.

Se recomienda al estudiante analizar detenidamente las matrices complementarias de ejemplo anexas a la presente cartilla. De otra parte, se deben realizar las lecturas sugeridas que complementan este material al igual que desarrollar los ejercicios propuestos.

*“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas.
Si te conoces a ti mismo, pero no a tu enemigo, por cada victoria te espera una derrota”.*

Sun Tzu.

Etapa de formulación estratégica

El modelo matricial de Fred R David

Existen diferentes modelos estratégicos algunos tratados en el capítulo anterior otros no, de los cuales refiero algunos.

- Las 5 fuerzas de Michael Porter, que orienta al gerente en el análisis del nivel de competencia dentro de la industria y a partir de allí generar estrategias.
- La estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, que busca explorar nuevas oportunidades dónde la competencia a un no a explorado y que por su naturaleza es un mercado rentable.
- El modelo de R. Kaplan y D. Norton, que se basa en la estrategia integradora de lo estratégico y lo operativo.
- El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, que piensan en la estrategia desde la perspectiva de las empresas familiares, buscando la integración de la familia, la propiedad y la empresa.
- Los cuatro círculos de Marcelo Manucci que abordar la realidad corporativa desde la incertidumbre e inestabilidad del presente para definir las intervenciones futuras.

Así podríamos seguir nombrando diversos modelos que brindan a las organizaciones múltiples metodologías o herramientas que les permite afrontar la incertidumbre que causa pensar en cómo construir ese futuro ideal, cómo enfrentar el mercado y en cómo mitigar el impacto causado por las variables no controladas, como el comportamiento de los consumidores, los fenómenos económicos, sociales y ambientales, la corrupción, los seres humanos en sí y demás variables que se encuentran en el entorno organizacional y son determinantes en los futuros de las mismas.

Dichos modelos en su gran mayoría cualitativos facilitan el proceso estratégico y la labor del estratega, pero siempre llevándonos a una encrucijada al final del camino relacionada en el cómo determinar el inicio, o que estrategia es la más adecuada que se ajusta a las necesidades de la empresa y cuál es la estrategia que genera más impacto a la organización. De otra parte, se genera otra incógnita relacionada con el cómo hacer el despliegue estratégico, de

tal forma que todos los individuos que conforman la empresa se encuentre involucrados y comprometidos con el éxito de la compañía y por consiguiente se genere un liderazgo estratégico participativo.

Para ello a mi parecer un buen modelo que integra una serie de herramientas cuantitativas, lo que ya lo hace diferenciador, es el planteado por el profesor Fred R David, quien, a través de siete matrices diseñadas por él, con el apoyo de la MBCG y la DOFA, orientan la gerencia en la formulación y decisión estratégica, el cual trataremos en este capítulo. Para lo cual debemos partir explicitando los elementos básicos que deben ser contemplados en el proceso de planeación estratégica como herramienta de la gerencia estratégica.

Elementos de la planeación estratégica

La gerencia de las empresas es como el gerenciar nuestra propia vida, aunque esta es mucho más compleja y por ende si logramos gerenciarla bien tendremos éxito en la gerencia empresarial. Esto radica en la misma complejidad de las relaciones multivariables y multidimensionales en que tanto hombre como empresa se ven inmersos en su día a día y las cuales tratamos en el capítulo I.

Si por ejemplo nosotros programamos un viaje al exterior para vacaciones, lo primero que hacemos es imaginarnos ese lugar paradisíaco en el que nos sentiremos plenos, esta es nuestra visión o idealización de nuestro escenario futuro, nuestro sueño, luego regresamos a nuestra realidad el hoy y viajamos al pasado reflexionando sobre nuestras experiencias pasadas; en qué fallamos, qué aspectos no contemplamos y cómo hubiese sido mejor o cómo me hubiese gustado la experiencia y volvemos a la actualidad para pensar en que actividades evolucionadas y alimentadas por el ayer deberíamos realizar para construir o alcanzar ese sueño.

Luego las organizamos de una manera lógica, asignándoles una temporalidad y así planeamos o programamos cada una de las actividades a realizar basados en una georreferenciación dado que no somos nativos del lugar y esto permite ubicarnos y orientarnos, no dejamos nada al azar o a la improvisación, ello se volvería contingente y por ende un problema. ¿Verdad que tratamos de programar hasta el más mínimo detalle? Y por último le asignamos unos recursos.

De esta misma forma se comportan las organizaciones y las empresas entendidas como una forma de organización. Esto lo entenderemos en la siguiente figura.

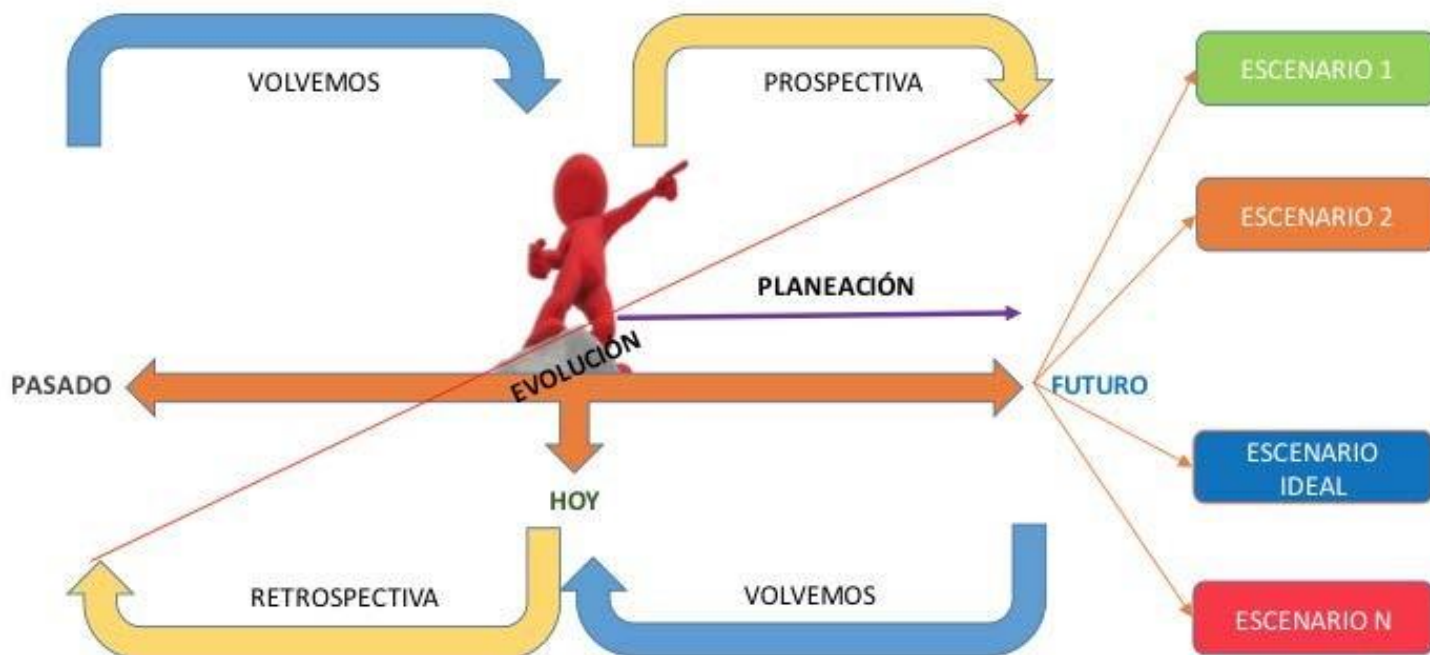


Figura 1
Fuente: Reyes, E. (2016).

Como se puede observar en la figura, siempre va existir un escenario ideal y hacia allí esta metodología le orienta el camino a seguir.

Continuemos con nuestro ejemplo, si bien hemos evidenciado la estrecha relación y similitudes existente hombre empresa en su forma de operar y cómo se autogestionan, es por ello que, si revisamos el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, encontramos que las empresas funcionan igual que los seres humanos, aunque un poco más complejo por sus diversas relaciones.

El gerente para poder tener una georreferenciación empresarial al igual que los individuos, requiere de las siguientes variables o pilares del ejercicio estratégico;

que lo ubicarán y le enmarcarán su punto de partida donde iniciará su ejercicio transformacional para enfrentarse a la complejidad de los diversos universos multidimensionales que le depara los múltiples escenarios del futuro.

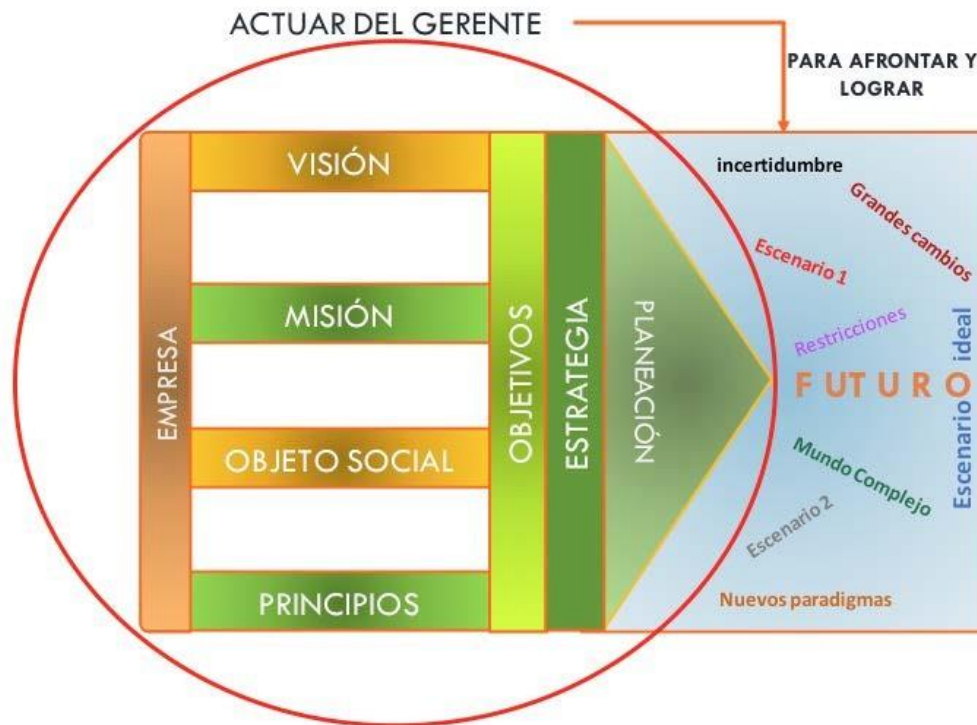


Figura 2
Fuente: Reyes, E. (2016).

Etapas del modelo de GE

El modelo planteado por el profesor David F (2013), contempla tres etapas diferenciadas a tres niveles jerárquicos que son: formulación, Ejecución y Evaluación estratégica y nueve actividades; Investigación, análisis, toma de decisiones, fijación de metas, fijación de políticas, asignación de recursos, análisis de factores internos y externos, medición de resultados y acciones correctivas.



Figura 3. Las actividades y etapas en el proceso de GE
Fuente: David, F. (1988).

El proceso de GE

El proceso de gerencia estratégica tiene forma de cascada, debido a que este inicia con las directrices generadas por la junta directiva o los dueños, ya que son ellos los que han idealizado en dónde debe estar la empresa en un futuro ideal, de esta manera se convierte en el vector que traza el horizonte a seguir, luego de que este pensamiento estratégico inicia la segunda etapa (Implementación), hace despliegue hacia el siguiente nivel (divisional), para que realice las dos primeras etapas y de esta misma cuando inicie la segunda etapa, dirija al nivel final que es el funcional para que se realice el mismo proceso y se operative la estrategia.

A continuación, en la siguiente figura se explica mejor como funciona dicho proceso.

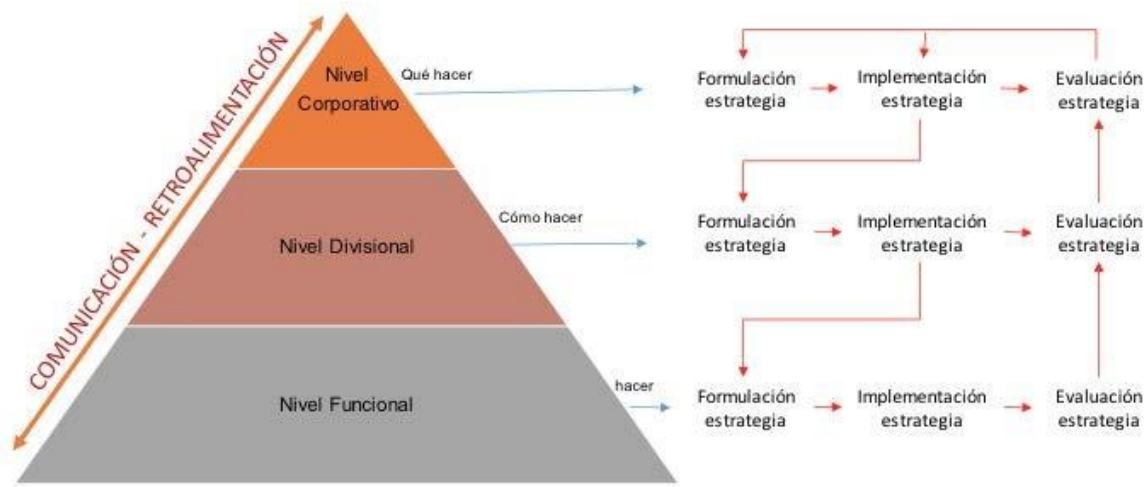


Figura 4. El proceso de GE

Fuente: Adaptado Por Reyes E. 2016; de David F. El proceso de GE a tres niveles. Adoptado de Peter Lorange Planificación empresarial punto de vista ejecutivo.

Como se puede observar en modelo estratégico de tres niveles, la retroalimentación y el nivel de comunicación cobran un valor fundamental, debido a que ello permite un despliegue estratégico sincrónico y armónico que interconecta los diversos niveles de la organización. Es importante recordar como lo planteamos en el capítulo I, en lo que refiere a las organizaciones inteligentes, que este es un proceso sistémico y de equipo, donde la comunicación y la retroalimentación debe ser abierta de una manera descendente y ascendente.

El modelo de Gerencia Estratégica

El profesor David, plantea un modelo GE, que lo constituye en 12 pasos fundamentales. Este modelo nos traza el camino estratégico que debemos seguir, pero como su nombre lo dice es simplemente uno de los tantos modelos que encontramos en el mercado, pero es el más aproximado al ideal que se podría incorporar en cualquier institución.

Vale la pena aclarar que los modelos sirven como referentes para que las instituciones lo adopten o lo adapten, dado que cada organización de acuerdo a su entorno, actividad, tamaño y ubicación entre muchas más, tienen necesidades diferentes y por ello es necesario que realicen los ajustes pertinentes y le den su toque personal.

A continuación, podemos observar el modelo propuesto por el autor.

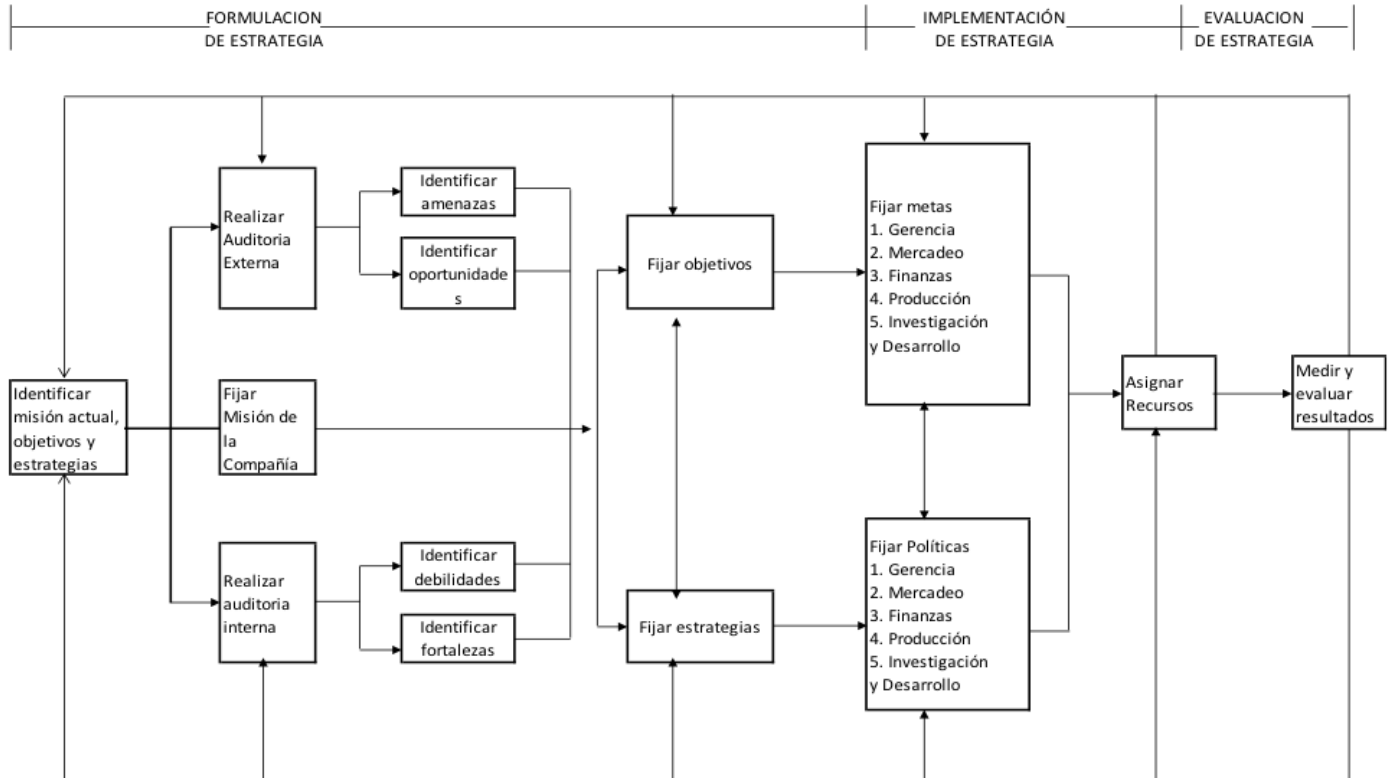


Figura 5
Fuente: David, F. (2014).

Etapa 1 de formulación

Fase 1 de insumos

Análisis industrial: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite a las organizaciones capturar o evidenciar información externa a la institución como lo son; aspectos económicos, demográficos, sociales, políticos, ambientales, culturales, tecnológicos y competitivos, lo que identificaremos como oportunidades y amenazas.

Cuando nos referimos a factores externos, hacemos referencia a todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene el dominio y no pueden ser modificables por ella misma, dichos cambios dependen de terceros. Lo que si corresponde a la organización es determinar cómo influenciar ese entorno para aprovecharlo lo mejor posible o para contrarrestar el daño que le pueda causar.

En conclusión, esta matriz nos permite evidenciar que tan eficientes están siendo las estrategias implementadas por las organizaciones en términos de mitigar el impacto de las amenazas y el aprovechamiento de las oportunidades.

Para complementar leer el capítulo 3 de David, F. (2014).

Pasos para la construcción de la Matriz EFE (auditoría externa)

1. Determine los factores claves de éxito externos. Construya una lista de factores externos claves, luego organícelos primero por oportunidades y luego por amenazas. Recuerde que dentro de las variables a analizar deben ser tenidas en cuenta tanto las que afectan a la empresa como a la industria donde se desarrolla la actividad económica, debe ser lo más específico y claro posible. Debe incorporar como mínimo 15 como máximo 20 variables.
2. Asigne una ponderación a cada factor. Esta ponderación debe oscilar entre 0.0 (sin grado de importancia) y 1.0 (muy importante), entre más alta la ponderación mayor relevancia cobra el factor dentro del éxito de la compañía.
3. La ponderación mide el grado de impacto o importancia que tiene cada uno de los factores evaluados en el éxito de la compañía.
4. Realice la sumatoria de las ponderaciones. Esta debe ser igual a 1.0.
5. Asigne a cada factor una calificación que va de 1 a 4 para determinar qué tan eficaces son las estrategias actuales frente a cada factor, asigne calificaciones así:

- 4 = la respuesta es superior.
- 3 = la respuesta está por encima del promedio.
- 2 = la respuesta es promedio.
- 1 = la respuesta es deficiente.

Rango de Calificación

La calificación depende de la empresa, entre tanto que las ponderaciones de la industria.

Es importante aclarar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir calificación de 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Determine la puntuación ponderada de cada variable multiplicando la ponderación por la calificación de cada factor.
5. Calcule el total ponderado sumando las puntuaciones ponderadas.

Independiente de la cantidad de variables incorporadas en la matriz el rango del total ponderado se mueve entre 1.0 y 4.0 dónde el promedio es 2,5.

“Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas” **David F. (2014. Pág 82).**

Construyendo el formato de nuestra matriz debe quedar así.

Id	P1: Factores externos claves	P2: Ponderación 0.0 - 1.0	P4: Calificación entre 1 y 4 para cada factor	P5: Puntuación Ponderada Resulta de multiplicar calif * pond
1		Grado de impacto que tiene el factor en el éxito de la org.		Resultado de multiplicar la ponderación por la calificación
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
...15-20				
TOTALES		P3: $\Sigma = 1.0$		P6: $\Sigma =$ entre 1.0 y 4.0 promedio 2,5

Tabla 1. Formato Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)
Fuente: Propia.

Para comprender un poco más remítase al ejemplo de la página 81 y 82 del libro conceptos de Administración estratégica del Autor del modelo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Ahora debemos comprender un poco más del mercado y de los competidores, para lo cual es necesario identificar cuáles son las variables que determinan la intención de compra de los consumidores, o que es lo que busca un consumidor al momento de tomar la decisión de comprar el producto al oferente A o al oferente B. A estos determinantes les denominaremos factores claves de éxito.

Para elaborar la MPC, se utiliza la misma metodología usada en la matriz EFE, pero las calificaciones se deben realizar bajo el siguiente criterio:

Rangos de Calificación MPC

4 = *la respuesta es superior.*

3 = *la respuesta está por encima del promedio.*

2 = *la respuesta es promedio.*

1 = *la respuesta es deficiente.*

La MPC, nos permite evaluarnos cómo nuestras estrategias empresariales responden frente a las demandas del mercado y de esta manera comparar nuestros resultados frente a los de la competencia y así ubicar un posicionamiento estratégico y determinar los aspectos a fortalecer y los de sostener, que al momento de compararlos me podría permitir apropiarme de los modelos exitosos o mejores prácticas de la competencia con las adaptaciones respectivas para así fortalecer mi posicionamiento competitivo.

Construido los primeros 6 pasos, debemos compararnos con empresas que desempeñan la misma actividad económica o actividades sustitutas.

Una pregunta que podría estar rondando por nuestra mente sería ¿debemos compararnos con competidores que se encuentran al mismo nivel, niveles inferiores o niveles superiores?, a lo que tendríamos que contestar que este comparativo debe hacerse con los tres niveles.

Cuando las empresas interactúan en mercados tan competitivos y tan altamente cambiantes, nuestra posición estratégica puede cambiar en un abrir y cerrar de ojos, por no estar atento con lo que está sucediendo en el entorno. Así las cosas, debemos evaluar que están haciendo las organizaciones de los niveles inferiores para llegar a nuestro nivel, desplazarlos y alcanzar a las instituciones del nivel superior; con las del mismo nivel para identificar que las estrategias que están desarrollando para sacarnos del mercado y así tener un jugador menos con quien competir y por último con las de los niveles superiores para reconocer y valorar lo que ellas han hecho para alcanzar y mantener ese lugar privilegiado.

Es importante tener en cuenta que no se debe subestimar competidor alguno, sea grande o sea chico, todos tienen el mismo grado de importancia en términos de competencia.

Cuando obtenemos la puntuación del total ponderado, el siguiente paso es comparar los resultados obtenidos frente a los demás competidores. Entre más competidores incorporemos, mejor será el análisis y tendremos más elementos de juicio en la formulación del raciocinio de valor y comparación de factores claves de éxito.

Es importante denotar que si la empresa muestra obtiene un total ponderado de 2,8 y una de las empresas con la que fue comparada obtuvo un total ponderado de 3,2 esto no significa que la diferencia en términos de la competitividad entre una y otra es del 14% o que la una es mejor en términos relativos en este mismo porcentaje.

Según el autor del modelo existen algunas preguntas claves que debemos hacernos sobre nuestros competidores:



Figura 6

Fuente: Reyes E 2016. Adaptado de David, F. (2014), Conceptos de Administración estratégica pág 73.

Estas preguntas nos van a permitir focalizar más el diagnóstico competitivo del sector donde la organización está desarrollando su actividad económica.

Así las cosas, nuestra matriz quedaría construida de la siguiente manera:

ID	Factores Críticos de Éxito	Ponderación	EMPRESA MUESTRA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
			Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado
Totales		$\Sigma = 1.0$		$\Sigma = \text{Res entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$		$\Sigma = \text{Res entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$		$\Sigma = \text{Res entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$

ID	Factores Críticos de Éxito	Ponderación	EMPRESA MUESTRA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
			Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado	Calificación	Puntaje Ponderado
Totales		$\Sigma = 1.0$		$\text{Res } \Sigma = \text{entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$		$\text{Res } \Sigma = \text{entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$		$\text{Res } \Sigma = \text{entre 1.0 y 4.0 prom 2,5}$

La calificación varía según la respuesta de la organización frente a las variables

Tabla 2. Formato de una Matriz de Perfil Competitivos (MPC)
Fuente: Propia.

Véase el ejemplo desarrollado por el profesor David en el libro páginas 83-85

Evaluación interna, Matriz de Evaluación de Factor Interno EFI

Esta matriz nos permite evaluar que tan fuerte o débil se encuentra la empresa para afrontar los retos exigidos por su entorno. Recordemos que las variables internas son todas aquellas que son de nuestro dominio y pueden ser controladas por la organización.

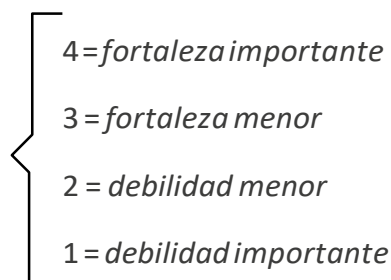
Pasos para la construcción de la Matriz EFI (auditoría Interna)

1. Determine los factores claves de éxito internos. Construya una lista de factores internos claves, luego organícelos primero por fortalezas y luego por debilidades. Recuerde que dentro de las variables a analizar deben ser tenidas en cuenta aquellas que permita evaluar las relaciones entre las áreas y la funcionalidad de la organización, debe ser lo más específico y claro posible. Debe incorporar como mínimo 10 como máximo 20 variables.
2. Asigne una ponderación a cada factor. Esta ponderación debe oscilar entre 0.0 (sin grado de importancia) y 1.0 (muy importante), entre más alta la ponderación mayor relevancia cobra el factor dentro del éxito de la compañía.

La ponderación mide el grado de impacto o importancia que tiene cada uno de los factores evaluados en el éxito de la compañía.

3. Realice la sumatoria de las ponderaciones. Esta debe ser igual a 1.0.
4. Asigne a cada factor una calificación que va de 1 a 4 para determinar qué tan débil o fuerte puede ser una compañía para afrontar los retos que le depara su entorno. Asigne calificaciones así:

Rangos de Calificación



La calificación depende de la empresa, entre tanto que las ponderaciones de la industria.

Es importante aclarar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir calificación de 1, 2, 3 o 4 puntos.

Determine la puntuación ponderada de cada variable multiplicando la ponderación por la calificación de cada factor.

Calcule el total ponderado sumando las puntuaciones ponderadas.

Independiente de la cantidad de variables incorporadas en la matriz el rango del total ponderado se mueve entre 1.0 y 4.0 dónde el promedio es 2,5.

Las empresas que obtengan una puntuación por debajo de 2,5 se caracterizan por tener una posición débil, caso contrario sucede con aquellas cuya puntuación se encuentra por encima de la media, que son identificadas como empresas de posición Fuerte. A continuación, se presenta un ejemplo de la matriz.

Complemente leyendo el capítulo 4 de David F. 2014, libro anexo.

Id	P1: Factores internos claves	P2: Ponderación 0.0 - 1.0	P4: Calificación entre 1 y 4 para cada factor	P5: Puntuación Ponderada Resulta de multiplicar calif * pond
1				
2				
3				
4				
5				
6				
9				
...15-20				
TOTALES		P3: $\Sigma = 1.0$		P6: $\Sigma =$ entre 1.0 y 4.0 promedio 2,5

Tabla 3. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Fuente: Propia.

Para ampliar y ver un ejemplo desarrollado, remítase a las páginas de la 123 a la 125 del libro anexo.

Es importante fijar en nuestra mente y no perder del horizonte que el propósito fundamental de todo ejercicio estratégico es mantener una posición competitiva fuerte en un mercado donde predomina el desarrollo de nuevas generaciones como los *millenials*, o conocidos también como los nativos digitales, dónde lo propio de esta generación es generar un proceso propio de la modernidad que consiste en reinventar, inventar, innovar y así poder emprender nuevos desafíos permanentemente, una generación que ha roto totalmente el paradigma de cómo se han venido desarrollando las cosas. De otra parte, los grandes cam-

bios ambientales y económicos afectan directamente los procesos productivos de las organizaciones y la forma en como ellas interactúan con su entorno.

Esto no da a lugar para entrar en discusiones vanas y difusas en tratar de definir si son más importantes los factores internos o los externos, lo que si es cierto es que la combinación de los dos me permite comprender el mundo complejo en el que vivimos y así generar estrategias que me permitan afrontarlo, por ello debemos hacernos contantemente las siguientes preguntas.

- ¿Cuáles son los grandes cambios que me depara el mañana?
- ¿Cómo estoy preparado para afrontarlos?
- ¿Qué está haciendo la competencia para llegar allá?
- ¿Lo que estoy haciendo me conduce a ese mañana?
- ¿Qué debo hacer para llegar a ese futuro?
- ¿Cómo lo debo hacer?
- ¿Con qué recursos cuento y qué recursos necesito?
- ¿Qué me ofrece el entorno y cómo la aprovecho?
- Recuerde que el pasado son hechos consumidos que no podemos reparar, son experiencias, entre tanto que el futuro lo debemos construir.

4

Unidad 4

Etapa decisoria



Gerencia estratégica

Autor: Edgar Reyes Claros

Introducción

Teniendo en cuenta el análisis que se desarrolló al planteamiento de Michael Porter con el diamante de competitividad, donde se tienen en cuenta factores como, el poder de negociación de los clientes, de los proveedores, la entrada de nuevos competidores e incluso la rivalidad con los existentes con lo se evidencia la situación en que se encuentran las organizaciones de forma interna y externa comparándose con empresas del sector para lo cual se desarrollan las matrices con cifras que evalúan el nivel de importancia que tienen para poder tomar decisiones oportunas que alineadas con el mejoramiento continuo de las organizaciones.

Se sugiere al estudiante leer con atención cada título del capítulo, reflexionar frente a las variables analizadas, alcances e impactos del uso de las matrices en el ejercicio estratégico organizacional.

Se recomienda al estudiante analizar detenidamente las matrices complementarias de ejemplo del libro Conceptos de Administración Estratégica, anexo a la presente cartilla. De otra parte, se deben realizar las lecturas sugeridas que complementan este material al igual que desarrollar los ejercicios propuestos.

“Nuestro conocimiento de las circunstancias se ha incrementado, pero nuestra incertidumbre, en lugar de haber disminuido, ha aumentado. La razón de esto es que no ganamos todas nuestras experiencias a la vez sino poco a poco”.

Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz.

Etapa decisoria

Matriz interna y externa

La matriz interna y externa nace a partir del análisis que hace General Electric a su organización para poder definir la posición y la estrategia más adecuada para poder generar ventaja competitiva, tomando en cuenta el crecimiento de la industria y la participación del mercado, esta matriz la diseña GE basándose en la MEFI colocando los puntajes en el eje x y la MEFY en el eje y, por esta razón es imperativo desarrollar las matrices de factores internos y externos.

De acuerdo a GE un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EY de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

La matriz Interna y externa se divide en tres regiones principales así: cuadrantes I, II, IV que recomiendan crecer y construir es decir promueven las estrategias intensivas que son penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos o las estrategias de integración que son las de integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal (Fred, 2014). En términos de puntaje de la matriz MEFI.

Para los cuadrantes III, V y VII aconsejan conservar y mantener que en este sentido como estrategia puede ser el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados con el fin de mantener un crecimiento de la organización y una valoración definida.

Los cuadrantes VI, VIII y IX sugieren cosechar o enajenar. Lo que implica ya sea colocar nuevos productos mediante la investigación y el desarrollo o enajenar si es la última opción.

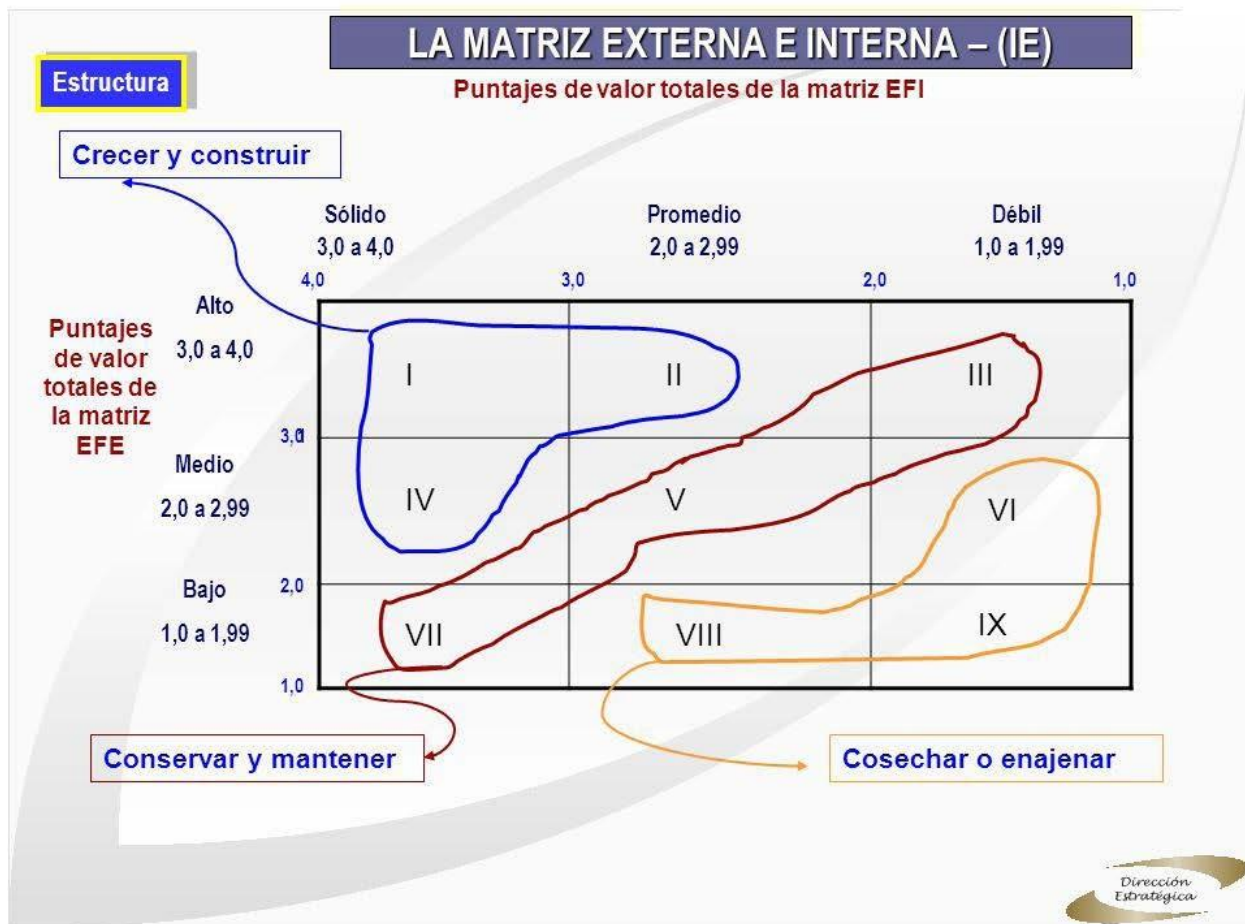


Imagen 1

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/4134686/>

La Matriz de la Estrategia Principal

Esta matriz se compone de cuatro cuadrantes y se evalúa desde dos dimensiones el crecimiento del mercado y la posición competitiva. La posición del cuadrante uno es para empresas que tienen recursos excesivos por lo tanto pueden abordar cambios fácilmente, es así como la diversificación concentrada permite a la organización mejorar su ventaja competitiva y dado que tiene buen posicionamiento financiero le es más fácil desarrollar investigación y desarrollo para la diversificación concentrada de los productos o servicios de la organización.

Las organizaciones que se ubiquen en el cuadrante II deben revisar sus ventajas competitivas dado que pueden estar ejecutando sus procesos y procedimientos de manera inefectiva, así como también, se debe evaluar la forma como se desarrolla la estrategia actual con el fin de determinar los problemas o necesidades para fortalecer las debilidades que se evidencien (Fred, 2014) de esta forma, se puede decir que las estrategias que más servirían son las

estrategias integradoras y en dado caso que no se tenga la forma tecnologica o la fuerza financiera para emprender un proceso de reestructuracion o de reingenieria se debe optar por la enajenación, claro como última medida.

En el cuadrante III se hace referencia a empresas que compiten en mercados debiles, demandas contraidas o cambios tecnologicos drásticos que proyectan invención y generan así obsolescencia de la necesidad. Por esta razón es prudente desviar los recursos de la organización hacia la diversificación de productos y si no se puede dar un cambio drástico entonces se debe pensar en la liquidación o enajenación.

Las estrategias que sugieren el cuadrante IV corresponde a empresas con un crecimiento lento con mercados de crecimiento lento, estas empresas poseen grandes flujos de capital, lo que le da la versatilidad de invertir en diversificar el producto de manera concéntrica o por conglomerado.

<p>Cuadrante II</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de mercados ■ Penetración en el mercado ■ Desarrollo de productos ■ Integración horizontal ■ Enajenación ■ Liquidación 	<p>Cuadrante I</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de productos ■ Desarrollo de mercados ■ Penetración en el mercado ■ Integración hacia atrás ■ Integración hacia adelante ■ Integración horizontal ■ Diversificación concéntrica
<p>Cuadrante III</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recorte de gastos ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Enajenación ■ Liquidación 	<p>Cuadrante IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Diversificación por conglomerado ■ Alianzas estratégicas

Figura 1
Fuente: adaptado de Fred, 2014.

Matriz PEYEA

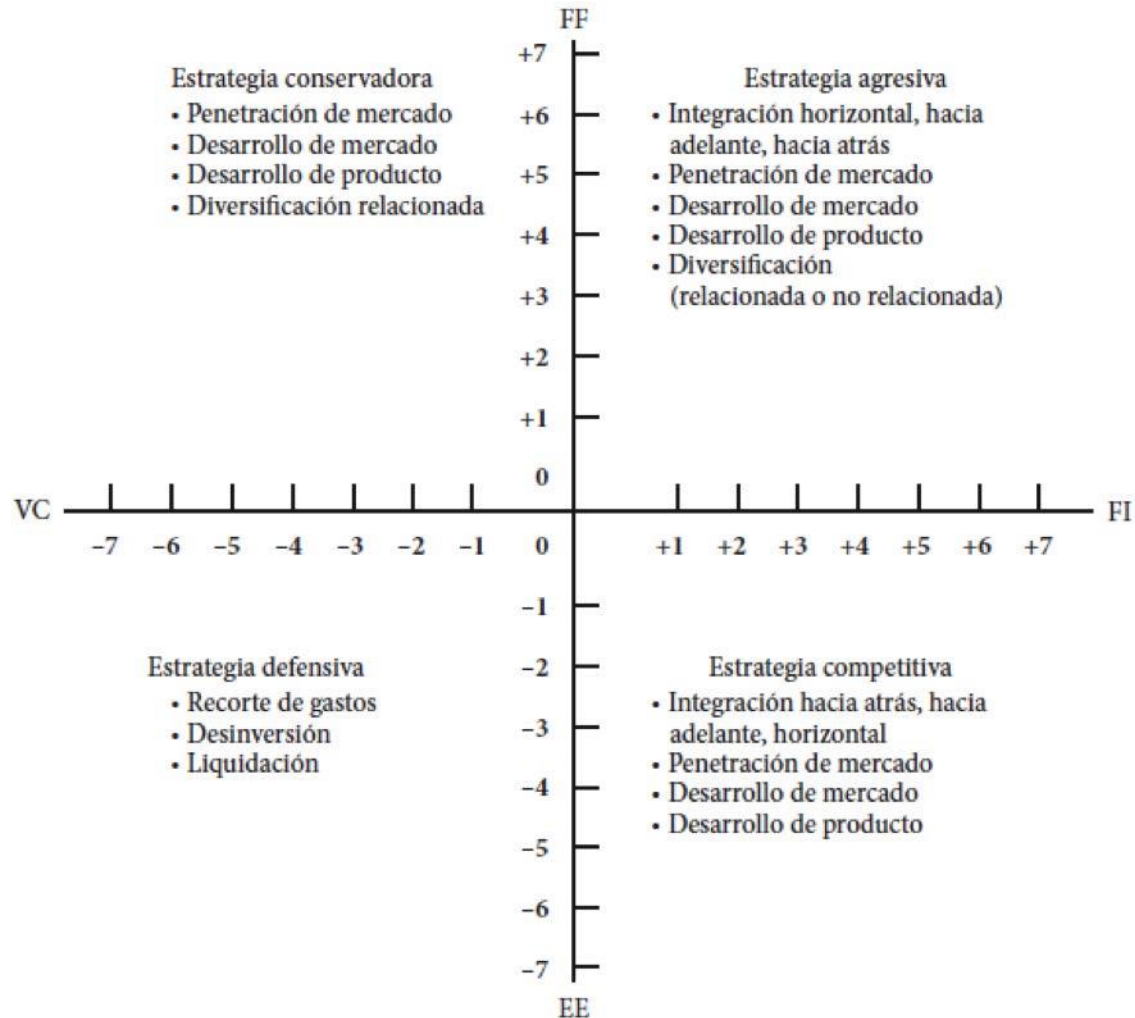


Figura 2. MatrizPEYEA

Fuente: tomada de Conceptos de Gerencia Estratégica. Fred R David.

El propósito de herramienta PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción) según Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel es identificar un conjunto de estrategias que se enmarcan en cuatro cuadrantes así: estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva que a la vez refleja. Este análisis se hace a través de una evaluación concienzuda de cuatro variables, que constituyen las fuerzas que propenden por el desarrollo de estrategias adecuadas a la naturaleza del producto y a la realidad tanto interna como externa de la organización.

En primer lugar, se analiza la **Posición Estratégica Interna** que constituye hacer un análisis de las ventajas **competitivas de la organización y la fuerza financiera**. Lo que se busca es reconocer cual es el estado de la organización con datos estadísticos, data histórica y estudios de mercado que permitan evaluar en qué situación está la organización frente a la competencia, es decir los directos competidores y los indirectos competidores.

Indicadores para posición estratégica interna

1. Fuerza financiera: ROE, ROA, el endeudamiento y la liquidez son los Ratios que permiten analizar de manera efectiva a una organización. Estudios realizados por Altman, demostraron que con solo cinco (5) indicadores es posible pronosticar la quiebra de una empresa. Utilizando la metodología de análisis discriminante, estudios similares realizados por algunos autores en Colombia, confirmaron las conclusiones de Altman.

Estos índices se definen de la siguiente forma:

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

En segundo lugar, las ventajas competitivas según Michael Porter son el resultado de tener procesos definidos, productos con calidad, y estrategias que no sean fácilmente alcanzables por los directos competidores o los indirectos competidores, es el caso de Michael Dell quien en el desarrollo de la venta de computadores diseñó cadenas productivas innovadoras con canales de distribución innovadores, obteniendo como resultado una empresa sólida en el sector, altamente competitiva con una satisfacción del cliente.

En tercer lugar, es importante analizar los costos en los que incurre la organización, el manejo de economías de escala y de la forma efectiva como se realizan las inversiones en costos y gastos de la organización. Por otro lado también es importante desarrollar un valor agregado que motive al consumidor final al consumo de los productos o servicios de la organización es decir que se debe mirar el producto aumentado que es el que constituye servicios postventa, talleres de servicio y soporte al cliente.

Posición estratégica interna

Posición estratégica externa

Fuerza Financiera (FF) Retorno de la inversión. Apalancamiento. Liquidez. Capital de trabajo. Flujo de caja. Facilidad de salida del mercado. Riesgo envuelto en el negocio.	Estabilidad Ambiental Cambios tecnológicos. Tasa de inflación. Variabilidad de la demanda. Rango de precios de los competidores. Barreras de entrada al mercado. Presión competitiva. Elasticidad del precio de la demanda.
Ventaja competitiva Participación en el mercado. Calidad del producto. Ciclo de vida del producto. Lealtad al cliente. Utilización de la capacidad de la competencia. <i>Know-how</i> tecnológico.	Fuerza de la Industria Potencial decrecimiento. Estabilidad financiera. Utilización de los recursos. Intensidad del capital. Facilidad de entrada al mercado.

Figura 3

Fuente: Adaptado de: H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*

La posición estratégica externa

En esta posición se busca analizar dos variables así. La fuerza de la industria y la estabilidad ambiental con estas dos variables se busca reconocer el desempeño de la organización frente a la competencia y como los fenómenos económicos y sociales afectan o mejoran la operación de las organizaciones.

La fuerza industrial: es importante determinar el poder o influencia del sector sobre los grupos de interés (*stakeholders*) para negociar como gremio, las ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas como pasa en el caso de Popetas que compraron a los proveedores la existencia de 5 años de tipo de maíz. Por otro lado la importación de nuevas tecnologías que hoy en día es muy frecuente dado que el avance tecnológico es inminente y se debe considerar para poder ser competitivo o por lo menos analizarlo para poder darle frente desde otras dinámicas como atención al cliente y servicios post venta.

Así mismo la imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores se hace necesario para poder reconocer cuantos en un periodo de cinco años han entrado al mercado ya sea de compañías extranjeras o de compañías nacionales. El fin de analizar estos elementos es por un lado reconocer las tendencias de crecimiento en la industria así como las tendencias de consumo.

Por otro lado, se puede analizar elementos como la devaluación de la moneda, la inflación la elasticidad de la oferta y la demanda el ingreso per cápita. Con estos datos podemos determinar los riesgos de inversión en desarrollo de productos, ya sean concéntricos, o conglomerado u horizontales y desarrollo de mercados.

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas de la industria}}$$

Precio: comparación del precio de la empresa con el de la competencia.

Calidad: considerar los atributos del bien o servicio que se está ofreciendo; por ejemplo, duración, potencia, velocidad. Su definición depende del tipo de producto.

Ventaja en manejo de costos: planeación de producción agregada.

Los indicadores de cada grupo (Consejos de Administración Estratégica 2014) son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6), siguiendo las siguientes convenciones:

- Para fuerza financiera y fuerza industrial, +6 es el mejor y +1 el peor.
- Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental -1 es el mejor y -6 el peor.
- Se suman los ítems y se dividen en el número de factores identificados en cada una de las variables.
- Luego se suman los puntajes del eje x y el resultado es la coordenada para las X.
- Luego se suman los puntajes resultantes y el resultado es el eje Y.
- Luego se visualiza la dirección de la línea resultante que va a coincidir con los cuadrantes de estrategias agresivas, competitivas, defensivas o conservativas.

<p>Agresivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos Diversificación concéntrica 	<p>Perfil conservador</p> <ul style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos Integración horizontal Integración hacia adelante Integración atrás Diversificación por conglomerado Diversificación concéntrica Diversificación horizontal Estrategia combinada
<p>Perfil defensivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Recorte de gastos Enajenación Liquidación Diversificación concéntrica 	<p>Perfil competitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Penetración en el mercado Desarrollo de mercados integración hacia atrás Integración horizontal Integración hacia adelante Alianzas estratégicas

Figura 4

Fuente: Conceptos de Gerencia Estratégica. Fred R David. 2014.

Ejemplo de perfiles estratégicos

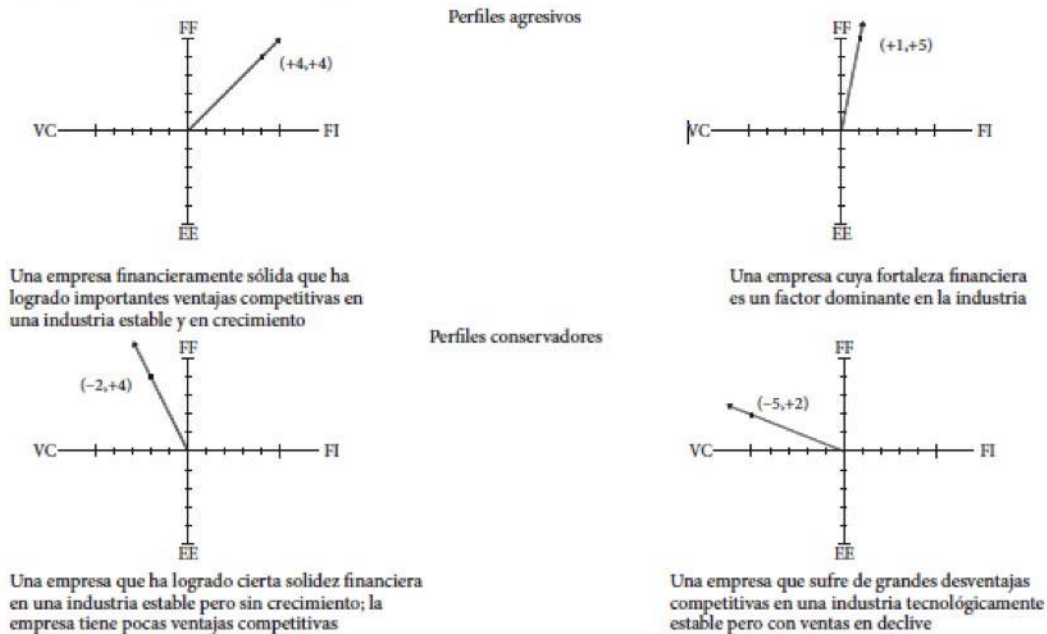
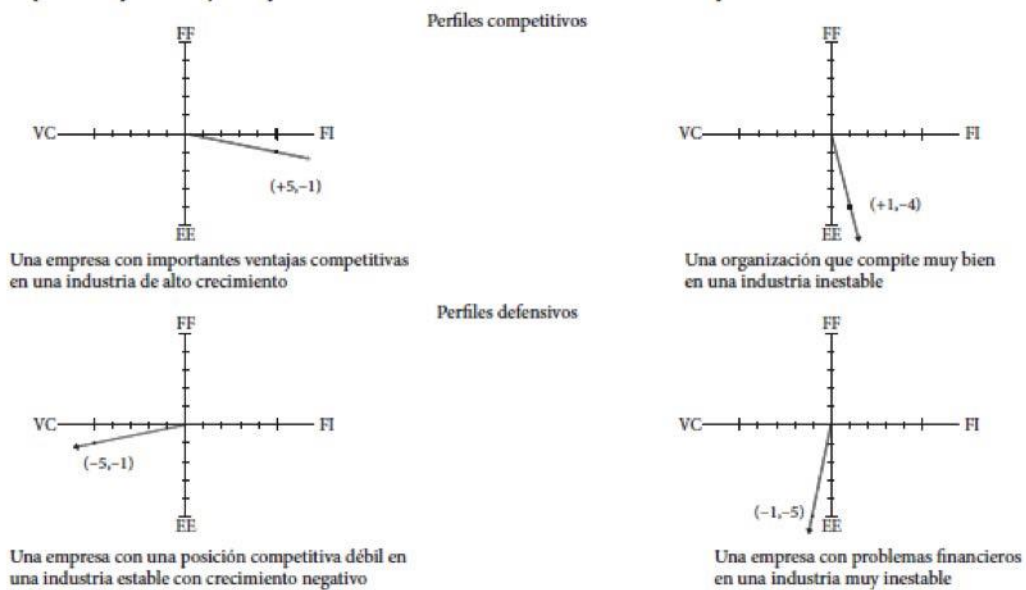


Imagen 1

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica 14 edición David F.



Fuente: Adaptada de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

Imagen 2

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica 14 edición David F.

Ejemplos de PEYEA

A continuación, se presenta un ejemplo de matriz PEYEA para un Banco:

Fuerza financiera (FF)	Ratings
La proporción de capital principal del banco es de 7.23%, 1.23 puntos porcentuales superior a la proporción requerida, que es de 6 por ciento.	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es de -0.77, mientras que la proporción promedio de la industria bancaria es de 0.70.	1.0
El ingreso neto del banco fue de 183 millones de dólares, 9% menos que el año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7%, hasta 3 460 millones de dólares.	4.0
	9.0
Fuerza de la industria (FI)	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La legislación bancaria de Pennsylvania permite que la institución adquiera otros bancos en New Jersey, Ohio, Kentucky, District of Columbia y West Virginia.	4.0
	10.0
Estabilidad del entorno (EE)	
Los países menos desarrollados están experimentando altas tasas de inflación e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco siempre ha dependido en gran medida de las industrias acerera, petrolera y de producción de gas.	-5.0
La desregulación bancaria ha creado inestabilidad en toda la industria.	-4.0
	-13.0
Ventaja competitiva (VC)	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos para más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos suprarregionales, los bancos internacionales y las entidades no bancarias se han vuelto cada vez más competitivos.	-5.0
El banco tiene una gran base de clientes.	-2.0
	-9.0
Conclusión	
La EE promedio es $-13.0 \div 3 = -4.33$	La FI promedio es $+10.0 \div 3 = 3.33$
La VC promedio es $-9.0 \div 3 = -3.00$	La FF promedio es $+9.0 \div 4 = 2.25$
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
El banco debe implementar estrategias competitivas.	

Imagen 3. Matiz PEYEA Krispy Kreme
Fuente: Propia.

Matriz PEYEA real para Krispy Kreme

<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	Tasa inflacionaria	-2
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-6
Liquidez	2	Elasticidad precio de la demanda	-3
Capital de trabajo	1	Presión competitiva	-7
Flujo de efectivo	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
Fuerza financiera (FF) promedio	2	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-4.4
<i>Análisis interno</i>		<i>Análisis externo</i>	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-4	Utilización de recursos	1
Control sobre proveedores/distribuidores	-5	Potencial de utilidades	2
Ventaja competitiva (VC) promedio	-4.2	Fuerza de la industria (FI) promedio	3.0

$2.0 + (-4.4) = -2.4$ eje y
 $3.0 + (-4.2) = -1.2$ eje x
 Coordenada (-1.2, -2.4)
 Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante defensivo

Imagen 4. Matiz PEYEA Krispy Kreme
Fuente: Propia.

Matriz PEYEA para Krispy Kreme

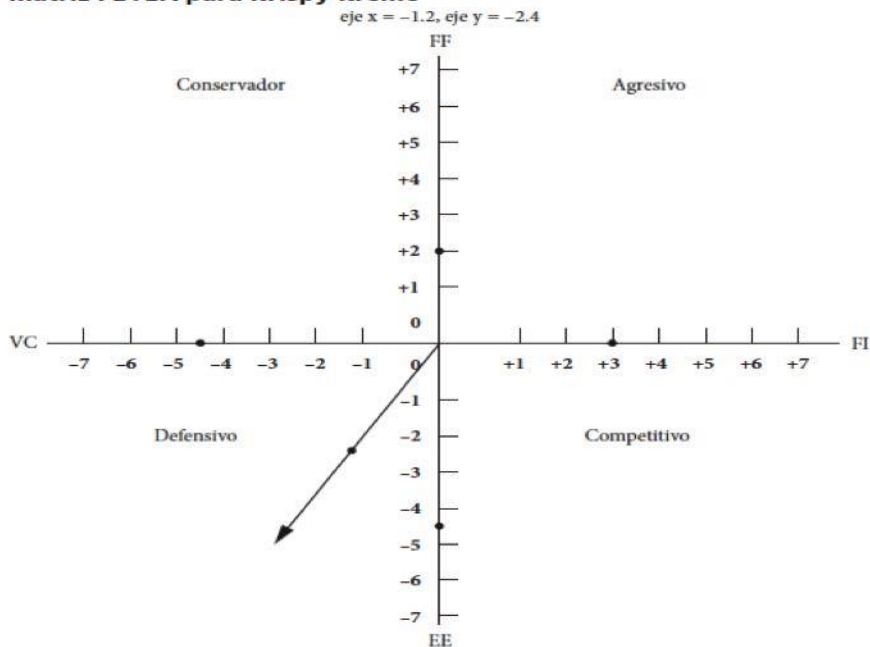


Imagen 5. Matiz PEYEA Krispy Kreme
Fuente: Propia.

¿Según las tablas presentadas y las explicaciones dadas cuál sería análisis para el caso de Krispy Kreme?

Etapas de decisión

Para muchos autores, entre ellos Fred David, David Hussey y Thomas Friedli, expresan que no solo es importante el análisis a través de las matrices para identificar la estrategia efectiva, sino que también existe un grado de intuición que permite desarrollar efectivamente los negocios, catapultar las operaciones y desarrollar los productos con el fin de integrar las necesidades del cliente y las metas de las organizaciones. A continuación, se explica la Matriz De Planeación Estratégica Cuantitativa, esta matriz permite identificar la o las estrategias que debe direccionar la organización sujeta de este análisis.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

De acuerdo a la técnica que usa David define que para construir la matriz MPEC se debe utilizar el aporte de las etapas 1 y el resultado de la etapa de ajuste para elegir la estrategia adecuada, quiere decir que las matrices EFE, EFI y la matriz del perfil competitivo integran la etapa I y las matrices de la etapa II FODA, PEYEA, BCG, la matriz interna y externa y la matriz de la estrategia principal proporcionan la información para elaborar la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.

Pasos para la construcción de la MPEC.

1. La columna de la izquierda se construye con los ítems que se identificaron en los factores críticos de éxito internos y externos descritos previamente en la matriz MEFI y MEFE, es recomendable se tengan 10 ítems identificados.

- 2.** Las estrategias identificadas en la etapa de ajuste, es decir la matriz IE, la PEYEA, la BCG y la matriz superior conforman la línea superior de la matriz, cabe aclarar que en esta identificación de estrategias se debe intuir las más acertadas, no es necesario analizarlas todas. Una forma de identificarlas es observar cual es la que se repite con más frecuencia en todas las matrices de la etapa de ajuste y allí se puede identificar las estrategias que son más adecuadas para que la organización analice.
- 3.** Al lado de la columna de los factores críticos de éxito internos y externos se ubica el valor o la cualificación con la que se evaluaron en la MEFI y la MEFE.
- 4.** Al lado de la columna de valor o cualificación, se ubica la columna del porcentaje de atracción que es el que determina si afecta la estrategia o las estrategias que se están analizando y que constituyen la primera línea de la matriz.
- 5.** El siguiente paso es la multiplicación entre el valor y el puntaje de atracción. Este resultado entre más alto sea mucho mejor para la identificación de la estrategia que debe seguir la organización.

En el siguiente gráfico se demuestra un ejemplo en el cual se realiza el análisis de una empresa colombiana Nalco Champion.

NALCO Champion <small>An Ecolab Company</small>		Diversificación Concéntrica			Diversificación Concéntrica	
		Ganar Mercados			Desarrollo de nuevos productos	
Factores Clave		Valor	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades						
1	Se debe incrementar los índices de exportación de productos químicos, aprovechando el alto precio del dólar	0,12	4	0,48	2	0,24
2	Aumentar la facturación en moneda dólares	0,10	4	0,40	2	0,20
3	Presentar nuevas tecnologías, realizar nuevos lanzamientos de productos y proyectos del sector	0,30	4	1,20	2	0,60
4	Grandes oportunidades de realizar alianzas estratégicas con empresas del sector	0,05	3	0,15	2	0,10
5	Contribuir a fortalecer la imagen y posicionamiento de la empresa	0,03	3	0,09	2	0,06
6	Fortalecer el mercado de venta de productos químicos para otro sector que no necesariamente sea el petrolero.	0,10	4	0,40	2	0,20
Amenazas						
1	Caída en los precios del Petróleo, por tanto se debe incrementar el precio en los productos y servicios	0,07	4	0,28	3	0,21
2	Recesión económica	0,05	3	0,15	3	0,15
3	Bajo nivel de producción	0,05	3	0,15	3	0,15
4	Disminución en el bajo margen de beneficio	0,05	2	0,10	2	0,10
5	Se debe recortar y rebajar los costos de funcionamiento y operación en general	0,05	3	0,15	2	0,10
6	Disminución de inversión en exploración	0,03	3	0,09	1	0,03
		1,00				
Fortalezas						
1	Respaldo de los productos químicos	0,05	4	0,20	3	0,15
2	Experiencia de más de 80 años en el mercado nacional y más de 150 a nivel internacional	0,30	4	1,20	3	0,90
3	Solidez económica	0,05	4	0,20	3	0,15
4	Cobertura a nivel mundial	0,30	4	1,20	3	0,90
5	Alianzas estratégicas	0,06	4	0,24	3	0,18
Debilidades						
1	Ausencia programa de incentivos	0,02	0	-	0	-
2	No reconocimiento al buen desempeño de trabajadores de algunas Unidades de Negocio	0,10	0	-	0	-
3	Burocracia en algunas secciones de Gerencia	0,03	2	0,06	2	0,06
4	Deficiencias en la comunicación en algunas áreas de trabajo	0,05	1	0,05	1	0,05
5	Centralización de costos	0,03	2	0,06	1	0,03
6	Reprocesos en algunas actividades laborales	0,01	1	0,01	1	0,01
		1,00				
		2,00		6,86		4,57
ANÁLISIS						
<p>Los resultados de esta Matriz proporciona que la estrategia de mayor impacto en la organización es "ganar mercados" ésto, para activar las ventas e incentivar los mejores resultados en el P&L y brinde un balance entre lo que se ha dejado facturar por efectos en . Por lo tanto, se sugiere que Nalco Champion adquiera una Publicidad agresiva, buscando alianzas estratégicas que le permitan explorar y enfocarse en los "no clientes". Podría mejorar sus pautas publicitarias en periódicos petroleros, revistas del sector e incluso participar mayormente en ferias que se hacen de manera periódica para este sector de la Petroquímica.</p> <p>De igual forma, se sugiere que aproveche el relacionamiento comercial que tiene con algunos clientes, para incursionar con personas claves dentro del sector. También podría optar por ofrecer precios más competitivos e incursionar en mercados inexistentes a través de pruebas de botella, pruebas de campo y Best in - Class para dar a conocer las líneas de productos actuales. Básicamente lo que Nalco Champion debe implementar es una excelente campaña publicitaria hacia sus clientes, dándose a conocer a través de proveedores, otros clientes y pautas de mercadeo.</p>						

Imagen 6. Análisis de Nalco Champion
Fuente: Propia.

Bibliografía

- **Ansoff, H.** (1991). Critique of Henry Mintzberg's. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*.
- **Beltrán, M. & Camargo, R.** (2010). Caso AJE, la innovación como estrategia empresarial, porque el mundo es grande. Grupo Editorial Norma.
- **Camacho, H., Cámara, L. & Cascante, R.** (s.f.). El enfoque de marco lógico, 10 casos prácticos. Acciones de Desarrollo y cooperación A.D.C – CIDEAL.
- **David, F.** (2008). Administración estratégica, Editorial Prentice Hall. México.
- **Mauborgne, R. & Chart Kim, W.** (2008). La Estrategia del Océano Azul. Norma, Bogotá.
- **Guía del PMBOK.** (2008). Project Management base of knowldgement, 4 edición.
- **Mintzberg, H., Quinn, J. & Voyer, J.** (2002). El Proceso Estratégico. México: Pearsons.
- **Mintzberg, H. & Ahlstrand, Bruce.** (2005). Strategy Bites Back. USA: Pearson Prentice Hall.
- **Niven, P.** (2000). El cuadro de Mando integral, paso a paso. Prólogo de Robert S. Kaplan, Gestión.
- **Organización Internacional del Trabajo OIT.** (2010). Introducción al estudio del trabajo. Editorial Limusa.
- **Ortegon, E., Pacheco, J. & Prieto, A.** (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento, y la evaluación de proyectos y programas. Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES).
- **Ortiz, H.** (2011). Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera. Universidad Externado de Colombia.
- **Porter, M.** (2003). Ser competitivo nuevas aportaciones y conclusiones. España: Ediciones Deusto.
- **Porter, M. & Kramer, M.** (2006). Estrategia sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.
- **Restrepo, F.** (2004). Gestión Estratégica y Competitividad. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- **Serna, H.** (2005). Gerencia Estratégica. Mc Graw Hill.
- **Silva, J.** (20085). Emprendedor, Crear su Propia empresa. Alfaomega.
- **Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J.** (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos. Me Graw Hill, México.
- **Kaplan, R. & Norton, P.** (1996). Using the balanced scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review*.