



**Universidad Católica de Cuyo**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES  
DE LA CIUDAD DE SAN LUIS”**

**Alumno:**

**Carlos Oscar Vidal**

**Tutor:**

**Sr: Alejandro Valentín Guzmán Stefanini**

**San Luis - Argentina – 2021**

**Universidad Católica de Cuyo**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Sede San Luis**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Trabajo Final de Carrera:**

**“La planificación estratégica en las PyMEs de la Ciudad de San Luis”.**

**Provincia de San Luis**

**Autor: Vidal Carlos Oscar**

**Resultado de la Evaluación:**

**Dedicatorias y Agradecimientos**

Dedico este trabajo y agradezco:

A MIS PADRES a quienes doy gracias por forjar mis valores, por su gran esfuerzo y sacrificio toda su vida para que yo pueda cumplir con mis estudios y mis sueños.

A MI HERMANA por su apoyo incondicional en todo.

A MI PAREJA por ser mí pilar en la vida, mi amiga incondicional, por su paciencia, por empujarme a no abandonar mis sueños cuando flaqueaba y necesitaba un aliento y de un abrazo.

A MI TUTOR Alejandro por su preciado tiempo, por su predisposición y ayuda incondicional para conmigo y este trabajo.

AL JURADO Y EQUIPO UNIVERSITARIO por su tiempo, predisposición para enseñar y por formar parte de esta gran y hermosa etapa de mi vida.

A MI AMIGO WILSON por brindarme su ayuda, su experiencia y consejos.

A MIS AMIGOS Y FAMILIARES que creen en mí y forman parte de mi vida y de mis sueños.

“Tienes que tener un sueño para poder levantarte por la mañana”. Billy Wilder

## RESUMEN



*Planificar es más que hacer planes; es crear futuros... A.Berthelón*

***“Si no sabes a dónde vas, es probable que no llegues a ninguna parte o llegues tarde”  
Lewis Carroll.***

Siendo las PyMEs de gran importancia para la economía ya que componen aproximadamente el 90% del total de empresas del mercado; y para sobrevivir y desarrollarse adecuadamente estas deben diferenciarse y ser competitivos frente a sus pares, para esto deben ser proactivas y no reactivas a los sucesos, administrar eficientemente sus recursos, aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, minimizar sus debilidades y amenazas para establecer estrategias eficientes que les permita ser competir. Aquí la importancia de la implementación de la planificación estratégica en las PyMEs de la ciudad de San Luis, para que estas puedan desarrollarse y aportar a la economía provincial, regional, nacional y si es posible internacionalmente.

Dada la gran importancia que representan este tipo de empresas en la economía provincial surge la necesidad de analizar cómo se comportan en materia estratégica, establecer qué porcentaje realiza tareas de planificación y cuáles no, establecer en qué medida lo realizan y detectar las causas en aquellas que no planifican.

Para lograr estos objetivos planteados se realizó una encuesta a 90 PyMEs de la ciudad de San Luis, diseñada para recabar información puntual sobre el estado administrativo estratégico de las mismas.

A partir del análisis de las encuestas pudimos obtener resultados interesantes como que solo el 40% de las PyMEs de la ciudad de San Luis realiza planificación estratégica, un porcentaje muy bajo tratándose de una herramienta de gran importancia para lograr competitividad.

Del 60% que no realiza planificación estratégica sistemática, pudimos detectar algunas causas relevantes, como que solo el 51% de los dueños o encargados tienen conocimientos técnicos

en administración, el 31% de estas empresas no planean por falta de tiempo, y el 21% nunca escucho sobre esta herramienta, entre muchas otras causas que veremos durante el presente trabajo.

**Palabras Claves:**

**PyMEs (Pequeñas y medianas empresas)**

**SMEs (Small and medium-sized enterprises)**

**Planificación estratégica = Administración estratégica=PE**

**Strategic planning = Strategic management = PE**

## ÍNDICE

<b>I - INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
FUNDAMENTACIÓN .....	9
PLANTEO DEL PROBLEMA .....	10
OBJETIVOS .....	10
TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA .....	11
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	11
APORTES.....	11
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	12
CITAS TRASCENDENTALES PARA REFLEXIONAR SOBRE EL TEMA.....	13
NOTA ESPECIAL .....	14
<b>II - MARCO TEORICO .....</b>	<b>15</b>
CAPITULO 1 - LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyME).....	15
Definición de PyME y categorías: .....	15
Importancia de las PyMEs en la Economía:.....	17
Las PyMEs en Argentina y en San Luis: .....	18
Problemas de la PyMEs: .....	19
Ventajas de la PyMEs: .....	21
CAPITULO 2 - LA PLANIFICACION ESTRATEGIA: .....	22
Concepto de Estrategia: .....	22
Planificación Estratégica (P.E.):.....	23
Concepto de Planificación Estratégica o “administración estratégica”: .....	23
Ventajas de la Planificación Estratégica: .....	24
Antecedentes teóricos de la Planificación estratégica en la PyME: .....	25
Planificación Estratégica en las PyMEs:.....	26
Proceso de la Planificación estratégica (Fred R. David):.....	27
Beneficios de la administración estratégica: .....	28
Causas por lo que algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica: .....	30
Modelo de la administración estratégica:.....	31
CAPITULO 3 – ETAPA 1: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	32
Diseño de la misión:.....	32
Diseño de la Visión:.....	34
Los valores: .....	36

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión: .....	38
La evaluación externa: .....	40
El análisis de la competencia: El modelo de las 5 fuerzas de Porter: .....	44
La Evaluación Interna: .....	46
<b>CAPITULO 4 - OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>55</b>
Naturaleza de los objetivos: .....	55
Objetivos estratégicos y objetivos financieros: .....	56
Administración sin objetivos – Consecuencias: .....	56
Tipos de Estrategias genéricas: .....	57
La cadena de valor: .....	64
Análisis y selección de la estrategia: .....	64
La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA):.....	65
<b>CAPITULO 5 – ETAPA 2: INPLANTACION DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>70</b>
Relación con los departamentos de la empresa: .....	70
Objetivos anuales:.....	71
Políticas estratégicas: .....	72
Distribución de recursos:.....	73
Relación de la estructura con la estrategia: .....	73
Manejo de la resistencia al cambio: .....	74
Manejo del medio ambiente natural: .....	74
BSC (Balance Score Card “o” mando integral): una gran herramienta para la definición de planes estratégicos:.....	75
<b>CAPITULO 6 – ETAPA 3: EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>76</b>
La naturaleza de la evaluación de la estrategia: .....	76
El proceso de evaluación de las estrategias:.....	77
Medición del rendimiento de la empresa – Evaluación de la Estrategia: .....	78
Planeación de la contingencia: .....	79
Planes de contingencia que las empresas establecen comúnmente: .....	80
<b>III - RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPITULO 7 - RESULTADOS.....</b>	<b>80</b>
1) ¿Con cuanto personal cuenta la empresa?.....	81
2) ¿En qué sector se desenvuelve la empresa? .....	82
3) ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?.....	83
4) ¿Quién dirige la empresa? ¿Tiene estudios relacionados con la Administración?.....	84
5) ¿Tiene en claro el propósito, negocio o razón de ser la empresa? (Misión) .....	85
6) ¿Tiene la empresa aspiración a corto y largo plazo, sabe donde quiere estar en un futuro? .....	85
7) ¿Tiene en claro todo el personal, valores o principios éticos sobre los cuales se apoyan	

los cimientos de la empresa? (Valores).....	86
8) ¿Analiza el interior de la empresa, el desempeño de todos sus departamentos y tiene en claro sus fortalezas y debilidades?.....	87
9) ¿Analiza las variables del entorno de la empresa y tiene en claro las amenazas y oportunidades?.....	87
10) ¿Analiza el comportamiento de los clientes, proveedores, sustitutos y competidores actuales y potenciales?.....	88
11) ¿Motiva, capacita y atiende a su personal como su recurso más importante? .....	89
12) ¿Plantea objetivos a corto y largo plazo, e implementa estrategias para lograrlos?... 89	
13) ¿Plantea y realiza acciones para diferenciarse y posicionarse mejor que sus competidores? (Estrategias) .....	90
14) ¿Evalúa y controla el cumplimiento de los objetivos, y toma acciones correctivas en caso de ser necesario? .....	91
15) ¿Considera que su empresa lleva a cabo una planificación estratégica? .....	92
16) ¿Si realiza planificación estratégica, percibe resultados positivos, o mejoras en el requerimientos competitivos de la empresa?.....	92
17) ¿Quién lleva la administración de la empresa? .....	93
18) ¿Con que problemas o dificultades debe lidiar la empresa hoy en día? .....	94
19) ¿En caso de no llevar a cabo planificación estratégica, pero considera que es importante: cual es el motivo por el que no lo hace?.....	95
<b>IV - APORTE Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
CAPITULO 8 - CONCLUSIONES .....	96
CAPITULO 9 – APORTE: GUIA PRÁCTICA .....	100
Etapa 1: formulación de la estrategia.....	100
Etapa 2: implementación de la estrategia.....	110
Etapa 3: evaluación de la estrategia.....	111
<b>V - BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>112</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	112
PÁGINAS WEB CONSULTADAS: .....	113

## I - INTRODUCCIÓN

### FUNDAMENTACIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más turbulento, volátil, competitivo, inestable, impredecible y muy complejo; la economía mundial, la crisis financiera, energética, alimentaria y medio ambiental; la internacionalización de los negocios, la constante innovación tecnológica, el desarrollo de la información y la informática; modificaciones en las tecnologías y canales de comercialización, reducción significativa del tiempo, un medio ambiente cambiante y nuevos valores culturales; también las agobiantes presiones fiscales, financiamiento escaso y a grandes tasas, la legislación laboral y la competencia informal; todas estas innumerables variables convierten la vida de las empresas en una odisea por sobrevivir y desarrollarse en el tiempo, configurando un escenario cambio permanente.

**El FOP** (Fundación Observatorio PyMEs) aporta un dato de gran relevancia, de las empresas que nacen por año en Argentina solo sobreviven entre el 4% y 5%; Lo que significa que hay una gran rotación, esto nos da la pauta de que las PyMEs deben cumplir un papel destacado en la economía ya que las nuevas reglas de juego que plantea la economía actual hacen especialmente relevante que estas deben perfeccionar su flexibilidad para amoldarse al entorno en donde se desarrolla. Para sobrevivir, todas las empresas deben identificar los cambios y adaptarse a ellos con astucia e inteligencia. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio a largo plazo. Como ha dicho (Robert Waterman – experto en gestión empresarial); hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas sorteando los cambios con gran efectividad, para ello adaptan continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia; por lo tanto para que estas empresas puedan sobrevivir y desarrollarse es necesario que ellas transformen sus obstáculos en oportunidades, administrando sus escasos recursos de la manera más óptima posible para que puedan cumplir sus objetivos y ser competitivos en un mercado donde solo sobreviven los más fuertes.

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica; todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, por desgracia, algunas no sepan a dónde van. Como dice el antiguo dicho: “Si no sabes a dónde vas, ¡cualquier camino te llevará ahí!”, pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones utilicen conceptos y técnicas de administración estratégica.

Por otro lado la **ONU** (Organización de las Naciones Unidas) considera que las PyMEs son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo y desempeñan un papel fundamental en los países en desarrollo. Según datos del consejo internacional las PyMEs representan más del 90% del total de empresas, y generan entre el 60 y 70% del empleo y son responsables del 50 % del PBI a nivel mundial. Las pymes son “responsables de una generación de empleo e ingresos importantes en todo el mundo” y son un factor clave en la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo.

Pudiendo ver la importancia de estas empresas y de la planificación estratégica para que estas puedan sobrevivir, desarrollarse y lograr el éxito; de allí nace el fin de este trabajo donde a partir de un exhausto marco teórico rectificaremos la importancia y beneficios de llevar adelante un plan estratégico, desarrollar un trabajo de campo para recabar información sobre el estado administrativo estratégico de las PyMEs de la ciudad de San Luis y a partir de las conclusiones aportar información que aporte a la administración y entidades que les sirva la información para una mejora continua sobre el tema en cuestión. Por último ofrecer a las PyMEs una guía práctica sencilla para que puedan plantear un plan estratégico.

## **PLANTEO DEL PROBLEMA**

Siendo la Planificación estratégica una herramienta de gran importancia e impacto en las empresas para que estas logren un óptimo y eficiente desempeño, su permanencia y desarrollo sustentable en el mercado, en síntesis el éxito empresarial; en su gran mayoría las PyMEs de la ciudad de San Luis no la implementan. A partir de este trabajo buscaremos establecer las causas o motivos por la cuales muchas PyMEs no aprovechan esta herramienta de acceso universal.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

1. Determinar el estado general, administrativo-estratégico de las PyMEs de la Ciudad de San Luis, para así establecer que puntos deben fortalecer las mismas para mejorar la competitividad en el mercado; en fin establecer cómo se están desarrollando estratégicamente las PyMEs de la Ciudad de San Luis.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un marco teórico comprimido, adecuado y sustentable que nos ayude a entender que son las pymes, su papel en la economía; el proceso de planeación o administración estratégica y la importancia de su implementación en las mismas.
2. Determinar qué porcentaje de estas empresas implementan la administración estratégica.

3. Determinar en aquellas PyMEs que utilizan esta herramienta, en qué medida lo hacen y los beneficios obtenidos.
4. En aquellas PyMEs que no implementan, establecer las causas.
5. Brindar una guía práctica y sencilla, para que cualquier PyME pueda realizar un plan estratégico.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca dentro de un proyecto de investigación exploratoria cuantitativa, la cual pretende identificar y describir un determinado fenómeno: *Como se desarrollan estratégicamente las PyMEs de la Ciudad de San Luis.*

Este trabajo se centra en un sustento teórico basado en bibliografía de autores reconocidos en el tema abordado, en páginas web que aportan información confiable; y en un relevamiento de datos recolectados a partir de una encuesta que se realizó a 90 pequeñas y medianas empresas de diversos rubros de la ciudad de San Luis, especialmente diseñada para describir lo mejor posible el estado actual de estas empresas, y así dar respuestas a los objetivos planteados del presente trabajo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes Primarias:** La información primaria proviene de la encuesta a 90 PyMEs ubicadas en la Ciudad de San Luis, tratando de abarcar todos los rubros económicos para ampliar el potencial de la información. Primeramente se contactó a sus dueños o administradores de forma telefónica y personalmente explicándoles el fin del cuestionario y su alcance, luego se procedió a enviar vía email el cuestionario realizado en google drive.
- **Fuentes Secundarias:** Con respecto a las fuentes secundarias se utilizó información proveniente de bibliografía relacionada a la administración y al tema en cuestión, como así también información proveniente de páginas web confiables y abocadas al tema.

## APORTES DEL TRABAJO

Este trabajo tiene como fin realizar los siguientes aportes:

- Establecer un estado administrativo-estratégico general en el que se encuentran las PyMEs en la ciudad de San Luis.
- Obtener datos específicos que sean de utilidad para ser partida de otro trabajo de investigación.
- Que los datos obtenidos sean de utilidad para concientizar a las PyMEs del estado

actual de las mismas, y la importancia de la planificación estratégica para lograr buenos resultados.

- Que la información recopilada sea de utilidad para la facultad y profesionales en administración u a fines para futuras capacitaciones u consultorías sobre planificación estratégica.
- Brindar una guía práctica de fácil aplicación para que cualquier PyME pueda implementar un plan estratégico básico y mejorar su rendimiento.

## DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA TESIS

**1. En el capítulo 1** nos centramos en la PyME, uno de los puntos centrales de este trabajo. Desarrollo de su definición y categorías. La importancia de las PyMEs en la economía. Las PyMEs en Argentina y la Ciudad de San Luis. Ventajas y desventajas de las PyMEs a raíz de su tamaño.

**2. En el capítulo 2** se define el concepto de estrategia y Planificación estratégica (PE) según autores reconocidos, su concepto, ventajas y antecedentes.

La planificación Estratégica en las PyMEs. Proceso de la PE, etapas y beneficios. Desarrollo de las causas por las que las PyMEs generalmente no realizan planificación estratégica.

Desarrollo del Modelo de la PE.

**3. En el capítulo 3** se desarrolla la Etapa 1 del plan estratégico, la formulación de la estrategia. Concepto, diseño y ejemplo de la misión, visión y valores. Importancia y beneficios de la declaración de misión y visión.

Desarrollo de la evaluación externa e interna de la empresa.

**4. En el capítulo 4** se desarrolla la naturaleza y tipo de objetivos. Consecuencia de administrar sin objetivos. Desarrollo de las 3 estrategias genéricas. Desarrollo de algunas estrategias complementarias por Fred R David. La cadena de valor. Tendencia de la estrategia a implementar según el tamaño de las empresas. Análisis y selección de la estrategia con la matriz FODA, ejemplo de la matriz.

**5. En el capítulo 5** se desarrolla la Etapa 2 del plan estratégico; la implantación de la estrategia. La relación con los departamentos o sectores de la empresa. Objetivos anuales. Políticas estratégicas. Relación de la estructura con la estrategia. Manejo de la resistencia al cambio y del medio ambiente. El BSC (Balanced scorecard o cuadro de mando integral) como gran herramienta para la definición de planes estratégicos, ejemplo.

6. **En el capítulo 6** se desarrolla la Etapa 3 del plan estratégico, la evaluación y control. Naturaleza y proceso del control de los objetivos y estrategias. Medición del rendimiento empresarial. Planeación de contingencia ante cambios inesperados.
7. **En el capítulo 7** se desarrollan los resultados de la encuesta.
8. **En el capítulo 8** se desarrolla la conclusión del trabajo.
9. **En el capítulo 9** se desarrolla la GUIA PRACTICA propuesta para las PyMEs.

## **CITAS TRASCENDENTALES PARA REFLEXIONAR SOBRE EL TEMA:**

- Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos. (ABRAHAM LINCOLN)
- Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a donde ir. (JOEL ROSS Y MICHAEL KAMI)
- La formulación de la estrategia creará una ventaja competitiva siempre y cuando el proceso dé un significado a los empleados en las trincheras. (DAVID HURST)
- Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas.(PETER DRUCKER)
- Donde no hay visión, el pueblo perece. (PROVERBS 29:18)
- Si usted no es más rápido que su competidor, se encuentra en una posición endeble, y si usted es la mitad de rápido, está acabado. (GEORGE SALK)
- La mejor preparación para realizar un buen trabajo mañana es hacer un buen trabajo hoy. (ELBERT HUBBARD)
- Una empresa que continúa utilizando una estrategia que tuvo éxito anteriormente tarde o temprano caerá víctima de un competidor. WILLIAM COHEN
- Una empresa debe llevar a cabo todas las tareas con la idea de que es posible realizarlas mucho mejor. THOMAS WATSON, JR.
- Planeación. Hacer las cosas hoy para estar mejor mañana. Porque el futuro pertenece a los que toman las decisiones difíciles hoy. (EATON CORPORATION)
- Si uno no invierte a largo plazo, no hay corto plazo. (GEORGE DAVID)
- Aun si alguien se encuentra en el camino correcto, lo atropellarán si sólo permanece

sentado ahí. WILL ROGER)

- Esté roto o no, arréglalo, méjoralo. No sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario (BILL SAPORITO)
- Los objetivos se comparan con una brújula con la que navega un barco. El uso de una brújula da confianza, pero en la navegación real, un barco puede desviarse de su rumbo por muchos kilómetros. Sin una brújula, un barco nunca llegaría a puerto ni podría calcular el tiempo requerido para llegar ahí. (PETER DRUCKER)
- Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan. (SUN TZU)
- Pretende que cada persona a la que conozcas tiene un letrero alrededor del cuello que dice “hazme sentir importante”.MARY KAY ASH, CEO (CARREFOUR)
- La mejor estrategia está condenada al fracaso si se implanta de manera equivocada. (BERNARD REIMANN)
- La cuestión real no es qué tan bien lo estás haciendo en comparación con tu propio pasado, sino cómo lo estás haciendo en comparación con tus competidores. (DONALD KRESS)
- Aunque la palabra estrategia se relaciona comúnmente con el futuro, su vínculo con el pasado no es menos importante. La vida se vive hacia delante, pero se entiende hacia atrás. Los gerentes deben vivir la estrategia en el futuro, pero entenderla a través del pasado. (HENRY MINTZBERG)
- La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer”. (MICHAEL PORTER)

## **NOTA ESPECIAL**

Las decisiones estratégicas determinan la dirección y la posición competitiva de una empresa a futuro durante un largo periodo. Las decisiones para expandirse geográficamente, cambiar la imagen de la empresa, reestructuración, o para diversificar, entre otras son ejemplos de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones estratégicas se presenta en todo tipo de organizaciones, desde grandes empresas hasta un pequeño kiosco. Las decisiones estratégicas afectan la vida y el trabajo de muchas personas, así que los riesgos son muy altos; la propia supervivencia de una empresa está en riesgo con frecuencia. La importancia general de las decisiones estratégicas hace que este trabajo un tema de gran importancia para las PyMEs.

Una empresa que no tome decisiones estratégicas eficaces se encuentra en graves problemas, pues puede costarle la vida.

El fin de este trabajo consiste en diagnosticar el estado estratégico de las PyMEs que se desempeñan en la ciudad de San Luis, brindar información útil como base de otros estudios relacionados y planes de capacitación adecuados para las PyMEs de San Luis; que el lector e interesado pueda formular, implantar y evaluar un plan estratégico en todo tipo de empresas.

## II - MARCO TEORICO

### CAPITULO 1 - LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyME)

#### Definición de PyME y categorías:

No existe una definición precisa y categórica de lo que en realidad engloba el concepto de PyME, ya que cada país tiene un criterio propio para definir este concepto.

Con frecuencia, se utilizan 3 categorías para definir la dimensión de la empresa en función de:

1) Del volumen de ventas anuales; 2) La actividad declarada 3) La cantidad de empleados.

Según la (AFIP), una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

#### 1) Clasificación según ventas totales anuales:

Podrán inscribirse en el “Registro PyME” siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos en el siguiente cuadro:

VOLUMEN DE VENTA ANUAL					
Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	15.230.000	8.500.000	29.740.000	26.540.000	12.890.000
Pequeña	90.310.000	50.950.000	178.860.000	190.410.000	48.480.000
Mediana Tramo 1	503.880.000	425.170.000	1.502.750.000	1.190.330.000	345.430.000
Mediana Tramo 2	755.740.000	607.210.000	2.146.810.000	1.739.590.000	547.890.000

Tabla 1: Marco Teórico - Volumen de Venta Anual

**Fuente:** <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones.

**2) Clasificación según actividades declaradas:**

Podrán inscribirse en el “Registro” aquellas empresas cuya actividad principal esté contemplada en el siguiente cuadro:

- Comercio
- Servicios
- Industria y minería
- Construcción
- Agropecuario

**Actividades excluidas:**

No serán consideradas Micro, Pequeñas ni Medianas Empresas, aquellas que realicen alguna de las siguientes actividades:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico
- Servicios de organizaciones y órganos extraterritoriales
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas

**3) Clasificación según cantidad de Personal:**

<b>CANTIDAD DE EMPLEADOS</b>					
<b>Tramo</b>	<b>Actividad</b>				
	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>Pequeña</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>10</b>
<b>Mediana - Tramo 1</b>	<b>200</b>	<b>165</b>	<b>125</b>	<b>235</b>	<b>50</b>
<b>Mediana - Tramo 2</b>	<b>590</b>	<b>535</b>	<b>345</b>	<b>655</b>	<b>215</b>

*Tabla 2: Marco Teórico - Cantidad de empleados*

**Fuente:** <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Aquellas micro, pequeñas o medianas empresas que controlen o estén controladas y/o vinculadas a otras empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan los requisitos requeridos, no podrán inscribirse en el registro.

Una empresa está vinculada a otra o a un grupo económico, cuando participa en el 20 % o más del capital de la primera. Y es controlada por o controlante de otra empresa, cuando participa, en forma directa o por intermedio de otra empresa a su vez controlada, en más del 50 % del capital de la primera.

La actividad principal será aquella que represente los mayores ingresos del grupo económico, y el valor de las ventas totales anuales serán las de todo el grupo. Para el cálculo se considerarán los montos de las ventas totales anuales netas en pesos de las transacciones entre grupo o mediante una certificación contable de ventas consolidadas firmadas por un contador público y autenticada por el Consejo Profesional.

**Fuente:** <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

### **Importancia de las PyMEs en la Economía:**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportes a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Estas representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza; de este modo son un factor clave de estabilidad económica por su fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos dada su especial sensibilización a los procesos de recuperación de la inversión.

Desde un punto de vista dinámico, la entrada y salida constante de estas empresas del mercado contribuye a mantener un entorno de competencia, con niveles de precios y rentabilidad que tienden a los de un mercado competitivo. Con lo antedicho se refleja una de sus particularidades más importantes: la flexibilidad. Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. De este modo, los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios del entorno, es por esto que en los últimos tiempos crecieron más que las grandes; sin embargo hay otra cara de la moneda ya que las PyMEs en comparación con las grandes empresas tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño como lo es el acceso muy restringido a fuentes de financiamiento y una administración deficiente; de hecho estos

han sido identificados como los más significativos retos para su desarrollo. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos y una administración desarrollada.

No obstante las PyMEs en la economía de los países han sido un factor que generan incrementos en la producción; valor agregado; aportes fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, una gran fuente laboral..., etc., por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con PyMEs, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

**Fuente:** <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>

### Las PyMEs en Argentina y en San Luis:

Según datos de la (AFIP), actualmente en la Argentina existen aproximadamente 1.066.000 de pymes aproximadamente, de las cuales el 99.5% del total de unidades económicas son micro, pequeñas y medianas empresas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Por otro lado solo el 0.5 % ósea, unas 5400 son grandes empresas, también es importante destacar que cada año nacen en Argentina alrededor de 70.000 empresas y cierran 68.000.

**Fuente:**(Ministerio de Producción de la Nación).

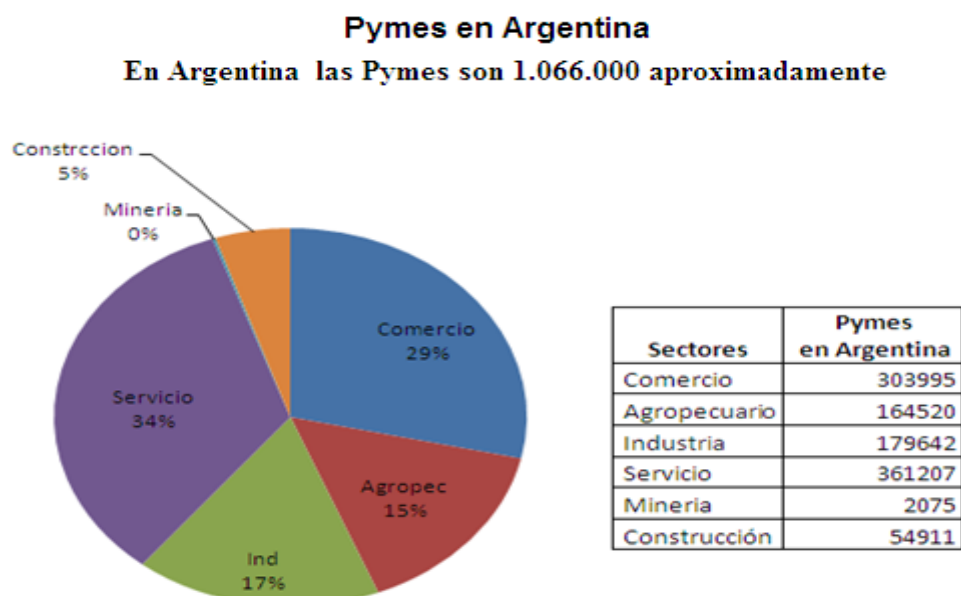


Grafico 1: Marco Teórico - PyMEs en Argentina

**Fuente:** <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

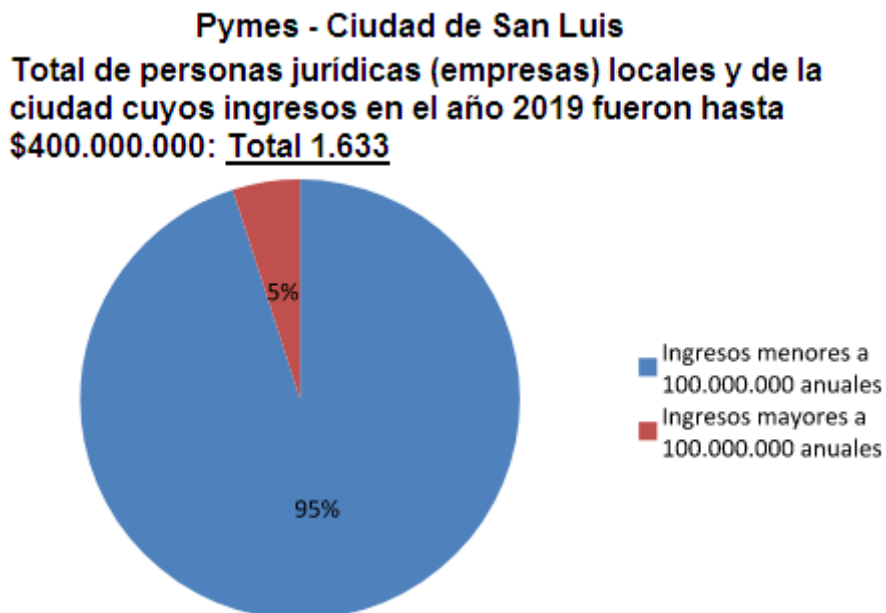


Grafico 2: Marco Teórico - PyMEs en San Luis

**Fuente:** Información proporcionada por el departamento de DPIP – Rentas San Luis.

### Problemas de la PyMEs:

En un estudio realizado por Set Consulting –entre 200 empresarios PyMEs de diferentes rubros y tamaños– sobre el “grado de estudios de los directores de las pymes relacionados con el mundo de los negocios”, solo 3 de cada 10 empresarios habían realizado alguna vez algún tipo de entrenamiento relacionado con los negocios, y solo 1 de cada 10 era un profesional en ciencias económicas.

¿Se imaginan un hospital donde, solo 3 de cada 10 personas de las que atienden a los pacientes fueran médicos? Bueno, en las PyMEs pareciera que tener conocimientos en negocios no es una variable importante.

***Entre los problemas más destacados de las PyMEs en Argentina se encuentran los siguientes:***

- Falta de conocimiento y dominio sobre las finanzas de la empresa: 7 de cada 10 empresarios MiPyME no saben con exactitud cuál es su rentabilidad o cuánto vale su

empresa; además no tienen una planificación financiera. No dominar las finanzas es terrible para la salud del empresario, ya que suele desencadenar lo que se conoce como estrés financiero.

- Falta de delegación y profesionalización de la estructura. Lo que al principio es una ventaja, con el tiempo se transforma en una cárcel para el empresario. Al comienzo, el estar en todo le permite dominar el negocio y ser muy eficiente en costos y estructura, como así también generar una muy buena atención al cliente. ¿Quién lo va a atender mejor que el dueño? Pero con el paso del tiempo y la necesidad de crecer, la no delegación hace que el empresario pierda el control del negocio, y sobre todo, calidad de vida.
- Falta de tiempo para dedicar a la estrategia por tener que ocuparse de la operación. Eso está atado con el punto anterior. El hecho de querer estar en todo, cambia el foco de la empresa, de la estrategia a la operación. Algo que en los tiempos que corren es imperdonable
- Baja inversión en innovación. Las pymes creen que no pueden innovar porque asocian innovación con grandes creaciones de altísimo presupuesto, pero la verdad es que la innovación es algo mucho más cercano y simple.
- Problemas familiares y falta de delegación generacional: 7 de cada 10 PyMEs son familiares. El no poder separar la familia de la empresa es una de las causas de mayor ruptura en este mundo empresario. Las nuevas y las viejas generaciones entran en una lucha de poder y visiones sobre cómo gestionar y tomar decisiones.
- Falta de integración con otros empresarios del sector. El mundo lleva transitando desde hace tiempo un camino que se llama colaboración y asociatividad. Se ha demostrado que el secreto pasa por tener una estructura pequeña y grandes socios que logren sinergia. Lamentablemente, esto no es muy común en el ecosistema empresario argentino, y las pocas veces que se reúnen, es para juntar fuerzas ante una política del gobierno o un gran competidor.
- Crisis de crecimiento. Una de las causas de muerte más frecuente es precisamente el crecimiento. ¿Por qué? Porque no sólo se crece en ventas o estructura. Cada vez que una empresa crece, aumenta la complejidad y lo que funde a las empresas es precisamente no poder administrar esa complejidad. Como dijimos al principio, nuestro país no es nada fácil, pero si algún día mejora el entorno, los problemas no estarán del todo resueltos.

**Fuente:** Libro ADN PYME – Autor Jonatán Loide – Director de grupo Set

## Ventajas de la PyMEs:

A pesar los múltiples problemas que puedan enfrentar las pequeñas y medianas empresas, también existen ventajas que merecen ser destacados:

Las pymes pueden competir con las grandes empresas apoyándose en su capacidad de adaptación, la cercanía con el cliente y el desarrollo de alianzas.

Son **tres las ventajas competitivas** en las que deben poner foco

1. **El elefante y la liebre:** durante años la selva era el reinado de los elefantes. Ellos, con sus grandes cuerpos y poder, dominaban todo y ningún animal de menor tamaño se les animaba. Mientras tanto, la liebre estaba en la base de la pirámide alimenticia, todos se la querían comer. Esto hizo que la liebre esté obligada a ser ágil, flexible y a tomar decisiones muy rápido, a cambiar todo el tiempo para no ser devorada. Pero la selva fue cambiando y ahora los animales torpes, lentos y sin condiciones para cambiar rápido están en problemas. En esta nueva selva, **la liebre es el rey**. El mercado es igual a esta fábula. Las grandes se han vuelto estructuras rígidas, resistentes al cambio y burócratas. Sin embargo, la pyme es hábil por naturaleza y eso hoy es una gran fortaleza. **El cliente, un número:** es común sentirse un número y no un cliente en las grandes empresas y, la realidad, muchas veces es así. Las grandes se han vuelto impersonales. Las pymes, por el contrario, conocen muy bien a sus clientes, en muchos casos conocen sus historias personales y deben poner mucho más énfasis en este punto. Lograr que el cliente se sienta contenido y entendido es la clave para lograr más compromiso, que siempre debe ser de las dos partes. Créanme, en esto ninguna grande podrá hacerles sombra.
2. **Transaccional vs. relacional:** esta es tal vez la más importante de las claves para poder hacerle frente a las corporaciones. A ellas les es muy difícil generar negocios relacionales y se focalizan en la transacción y en el volumen de ventas; esto hace que el cliente no sea fiel. Las pymes deben **reforzar el concepto de modelo de ventas relacional**, donde la transacción es una consecuencia directa de la buena relación lograda. En el modelo transaccional, la relación solo se genera si hay una transacción, lo que no sería del todo una buena relación. En las grandes, las personas de contacto cambian todo el tiempo, lo que genera la imposibilidad de conocerlos. En la pyme, por lo general, los dueños están al frente y los empleados suelen durar muchos años, lo que hace que el cliente reconozca a quien lo atendió y, a la vez, genera un compromiso aun mayor de los empleados con sus clientes.

**Fuente:** Libro ADN PYME – Autor Jonatán Loide – Director de grupo Set.

## **CAPITULO 2 - LA PLANIFICACION ESTRATEGIA:**

### **Concepto de Estrategia:**

El concepto de *estrategia* es antiguo, desde que los griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue de distintos recursos, así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como en la toma de decisiones o acciones en conjunto, formando así estos dos últimos conceptos la base para la estrategia.

**Fuente:** Libro – El Proceso estratégico - Henry Mintzberg.

- La estrategia es la dirección y el enlace de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders. Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento; con público, me refiero a todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.

**Fuente:** Libro – Dirección estratégica - Gerry Johnson y Kevin Scholes.

- Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”

**Fuente:** Libro – Estrategia competitiva - Michael Porter.

- Para (Thompson y Strickland), la estrategia es: “un plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes, y lograr un buen desempeño en el negocio”. Por lo tanto, se entiende que las estrategias indican un programa de acción y recursos para alcanzar objetivos, donde su propósito principal es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que ejecute la empresa.

**Fuente:** Libro – Administración estratégica - Thompson y Strickalnd

- Estrategia es lo que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”. Este autor centra su definición en el rol y la importancia del análisis estratégico, resalta la necesidad de tener claridad en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo. Saber cuánto nos tomó llegar a alguna parte y mantenernos con éxito en el tiempo. Además, afirma que debemos tener un profundo entendimiento del ambiente competitivo tal como se indica a continuación en la figura.

**Fuente:** Libro – Dirección estratégica - Robert Grant.



### **Planificación Estratégica (P.E.):**

Una vez entendido el significado e importancia de la administración, planificación y estrategia es posible profundizar en el concepto de planificación estratégica. Para ello, es necesario revisar diversos conceptos que de alguna u otra manera interrelacionan la planificación estratégica como un proceso integral, sistemático y continuo, ya que se transforma en una poderosa herramienta de análisis y diagnóstico, orientado a la toma de decisiones y al éxito de la empresa.

### **Concepto de Planificación Estratégica o “administración estratégica”:**

- La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

**Fuente:** Libro- Planificación estratégica - George Steiner.

- La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

- (Edward Deming) Dijo una vez, “confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos”. El proceso de la administración estratégica puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales importantes. Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre

**Fuente:** Libro - El pensamiento estratégico del emprendedor de Negocios – Edward Deming.

### **Ventajas de la Planificación Estratégica:**

Al implementar la Planificación Estratégica en cualquier organización sin importar su tamaño y su tipo, se pueden mencionar e identificar diversas ventajas que ayudan y benefician directamente a la empresa.

(Robbins), propone numerosas ventajas que a continuación se presentan:

- El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la empresa, ya que la planificación estratégica moviliza a todos los ejecutivos claves hacia objetivos compartidos, en los que haya consenso.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, ya que al imponer sobre la organización forma un proceso ordenado de reflexión, con una sugerencia, con una secuencia claramente definida de tareas vinculadas con un calendario de tareas, la planificación levanta el horizonte de todos los ejecutivos, alentándolos a reflexionar creativamente sobre la dirección estratégica de los negocios.
- Permite suministrar un marco de referencia estratégico dentro de los cuales se pueden establecer planes de acción más detallados y que una vez obtenidos se puedan modificar fácilmente con base en los cambios del ambiente y la información de los resultados.

- La segmentación de la empresa mejora notoriamente. El proceso enriquece significativamente la segmentación de la empresa al abordar el reconocimiento de los diversos focos de atención estratégicos y su representación de la estructura organizacional.
- Posibilita la realización de un examen sistemático hacia el futuro. Esto permite decidir el mejor curso que se debe seguir con pleno conocimiento de lo incierto que es el futuro.
- Permite clarificar y clasificar objetivos.
- En ella se aprecian los factores internos y externos que se deben tomar en cuenta al planear el futuro (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
- Entrega la posibilidad de priorizar las intervenciones con relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad.
- Mayor racionalidad en la utilización de los recursos.
- Identifica y desarrolla las fortalezas, y trabaja en la superación de las debilidades.

**Fuente:** Libro – Administración - Fundamentos de la planeación – Stephen Robbins.

### **Antecedentes teóricos de la Planificación estratégica en la PyME:**

La razón por la que “volverse su propio jefe” se ha convertido en una obsesión radica en que, en buena parte del mundo occidental, los emprendedores son modelos a seguir. Casi todos desean tener su propio negocio, desde los adolescentes y estudiantes universitarios, los cuales están inscribiéndose como nunca antes a cursos de desarrollo emprendedor, hasta personas de más de 65 años quienes cada año fundan más empresas.

Como cientos de miles de personas han perdido sus empleos en los últimos años, muchas de ellas han puesto en marcha pequeñas empresas. El Wall Street Journal un artículo de diez páginas sobre cómo ser un emprendedor exitoso. No sólo los empleados despedidos, sino también los graduados universitarios, están buscando abrir sus propias empresas.

La administración estratégica es vital para el éxito de una empresa grande, pero ¿qué hay de las pequeñas empresas?.

El proceso de la administración estratégica tiene una importancia igual de importante para ellas. Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas, aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Debido al siempre creciente número de hombres y mujeres que están iniciando sus propios negocios, muchas

personas se están volviendo estrategias. Los grandes despidos corporativos han contribuido al gran aumento de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Varios artículos de revistas y periódicos se han enfocado en los conceptos de la administración estratégica para las pequeñas empresas. Una de las conclusiones más importantes de estos artículos es que la falta de conocimientos en administración estratégica constituye un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas. Otros problemas que suelen encontrarse al aplicar los conceptos de la administración estratégica a las pequeñas empresas son la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades externas y el marco de referencia cognitivo del día con día. La investigación también indica que la administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero que aquellas que aplican la administración estratégica tienen mejor desempeño que las que no lo hacen.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### **Planificación Estratégica en las PyMEs:**

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables. La importancia de la planeación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Toda empresa, con independencia de cuál sea su dimensión, deberá buscar una adecuada flexibilidad en su gestión para tratar de adaptarse a un entorno cada día más dinámico. Por lo mismo, los métodos de planeación tradicionales responden a necesidades de tipo estático y no son válidos para gestionar adecuadamente una empresa moderna que se desenvuelve en términos de riesgo, incertidumbre y turbulencia.

La planificación estratégica deberá establecer cuáles son los objetivos que desea alcanzar y cuáles son las estrategias propuestas para su consecución. Esto mediante un análisis del entorno, se puede obtener una serie de oportunidades a potenciar y una serie de amenazas que debemos combatir y tratar de eliminar”

**Fuente:** Libro - Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme - Maqueda Lafuente

## Proceso de la Planificación estratégica (Fred R. David):

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- 1) *Formulación de la estrategia*
- 2) *Implementación de la estrategia*
- 3) *Evaluación de estrategias*

### Etapas de la planificación estratégica:

1. **La formulación de estrategia** implica desarrollar una visión, misión y valores, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, las oportunidades y amenazas del entorno, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización.
2. **La implementación** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la

administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada. Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?”. El reto de la implementación es estimular a todos los integrantes de la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

3. **La evaluación** es la etapa final. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. (Peter Drucker) afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### **Beneficios de la administración estratégica:**

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de solo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

#### ➤ **Beneficios financieros:**

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica

- son más rentables y exitosas que aquéllas que no lo hacen.
- Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación.
- Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos.
- Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.
- Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las empresas con un desempeño mediocre a menudo involucran en actividades cortoplacistas, que no reflejan una previsión de las condiciones futuras.
- Los estrategas de organizaciones con bajo desempeño a menudo se preocupan por resolver los problemas internos y por cumplir los tiempos del papeleo. Por lo general, subestiman las fortalezas de sus competidores y sobre estiman las fortalezas de sus organizaciones.

➤ **Beneficios no financieros:**

Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles como:

- Una mayor conciencia sobre las amenazas externas.
- mejor comprensión de las estrategias de los competidores.
- Aumento en la productividad de los empleados.
- Menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas.
- La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### **Causas por lo que algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica:**

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas otras lo hacen pero no reciben apoyo de sus gerentes y empleados. Algunas de las razones de una planeación estratégica mediocre o de su omisión son:

- **Falta de conocimiento o experiencia en la planeación estratégica:** No hay capacitación en planeación estratégica.
- **Deficiencia en las estructuras de recompensas:** Cuando una organización alcanza el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo. Cuando fracasa, castiga.
- **Soluciones de emergencia:** Una organización puede estar tan ocupada en resolver crisis y problemas de último momento que no reserva tiempo para la planeación.
- **Pérdida de tiempo:** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo, porque no se está generando ningún producto comercializable. El tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión como algo muy costoso tanto en tiempo como en dinero.
- **Holgazanería:** Las personas quizá no deseen hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Satisfacción con el éxito:** En especial cuando una compañía tiene éxito, los individuos pueden pensar que no hay necesidad de planear ya que las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- **Miedo al fracaso:** Si no se actúa, el riesgo de fracaso es mínimo, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
- **Exceso de confianza:** A medida que los gerentes acumulan experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. El exceso de confianza o sobreestimar la experiencia puede ocasionar la extinción de una empresa. La previsión nunca está demás y es señal de profesionalismo.
- **Malas experiencias anteriores:** Quizá se haya tenido alguna mala experiencia con la planeación, es decir, casos en los cuales los planes hayan sido largos, engorrosos, imprácticos e inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
- **Intereses personales:** Cuando una persona ha alcanzado cierto estatus, privilegios o nivel de autoestima por haber usado un sistema de manera efectiva, a menudo percibe cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido** Las personas tal vez se desconfíen de su capacidad para

adquirir nuevas habilidades, de sus aptitudes para trabajar con nuevos sistemas o de su capacidad para asumir nuevos roles.

- **Diferencia de opiniones** Las personas pueden creer sinceramente que el plan no es adecuado. Pueden ver la situación desde un punto de vista diferente, o pueden tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización, distintas a las del plan. La percepción de una situación están diferente como las personas y sus cargos dentro de una organización.
- **Desconfianza** Es posible que los empleados no confíen en la administración.

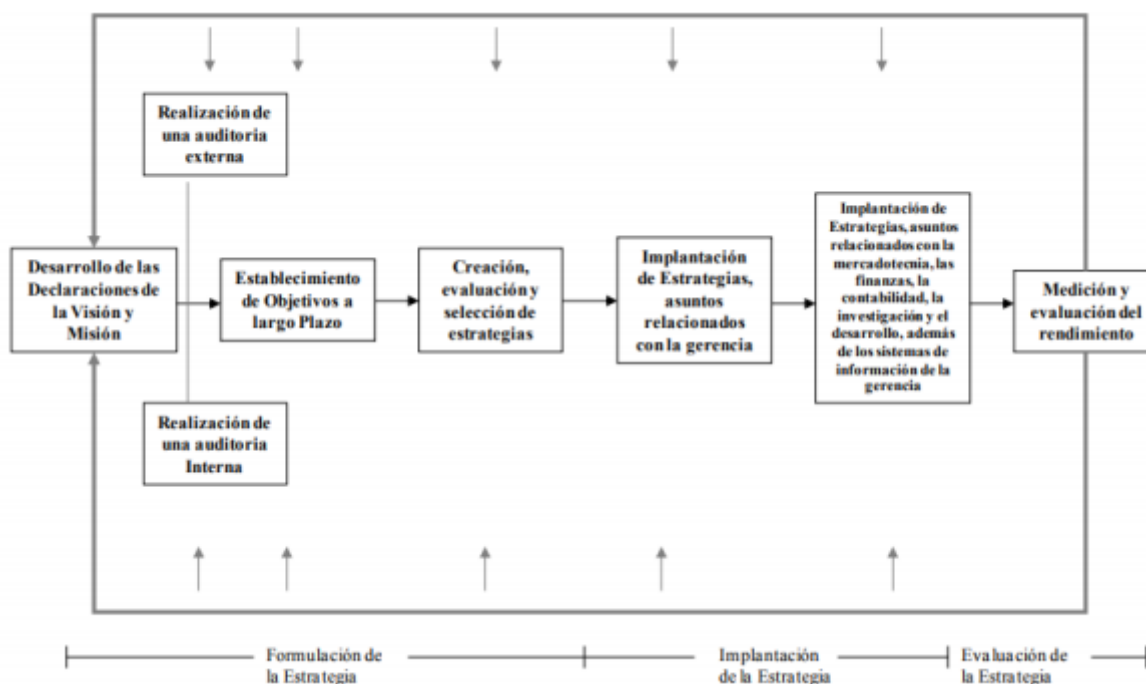
**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### Modelo de la administración estratégica:

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:

1. ¿En dónde estamos en este momento?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.



- Está garantizado que las empresas que disponen de una declaración explícita y

compartida (tanto con clientes como con empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones integrales y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben responder perfectamente a tres preguntas:

¿Quiénes somos?

-¿Quiénes queremos ser?

-¿Qué valores poseemos para poder conseguirlo?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. (Roberto Espinosa)

## CAPITULO 3 – ETAPA 1: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

### Diseño de la misión:

- La misión ayuda a responder la primera de las tres preguntas: **¿Quiénes somos?** La misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías.

**Fuente:**<https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

- La Misión es una declaración general de lo que hace la organización en el presente, La Misión le proporciona sentido o propósito a todas las acciones que realiza. Una declaración de MISIÓN incluye:-Que es lo que hacemos (¿Cuál es el negocio?).-En donde lo hacemos (¿Cuál es el mercado?).-Para quien lo hacemos (¿Quiénes son los clientes, que necesidad satisfacemos?).-Cómo lo hacemos (Valores, métodos, procedimientos).

**Fuente:**<http://files.wdelreal.webnode.es/200001689277c328791/MISI%C3%93N%20y%20VISI%C3%93N.pdf>

- Es el consumidor el que define lo que es una empresa. Es sólo él y su voluntad de pagar por un producto o servicio lo que convierte los recursos productivos en riqueza

y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es demasiado importante, especialmente para su futuro ni para su éxito. Lo que el consumidor piensa que está comprando, lo que él o ella considera que tiene valor es lo decisivo (determina lo que es cada empresa, que es lo que produce y si ésta prosperara). Y lo que el consumidor compra y considera valor nunca es un producto. Es siempre utilidad, es lo que el producto o servicio hace por él. El consumidor es el fundamento de una empresa y quién la mantiene con vida.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### **¿Cómo definir la misión de una empresa? (Espinosa)**

Responder las siguientes puede ayudarnos a definir la misión:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

Además de contestar a las anteriores preguntas, una misión de una empresa correctamente formulada siempre debe contar con las siguientes características:

1. Clara y sencilla.
  2. Debe indicar a que se dedica la empresa.
  3. Diferencia a la empresa de sus competidores.
  4. Tiene que ser fácil de recordar para los empleados y los clientes
- Recuerda que los empleados, sobre todo los más jóvenes, consideran que el trabajo es un reflejo de lo que son o de lo que aspiran; por eso es importante que cuentes con una misión definida.

**Fuente:**<https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

- Ejemplo de Misión McDonald's: Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.
- Ejemplo de Misión de Prosegur: Generar valor para nuestros clientes, la sociedad y accionistas ofreciendo soluciones de seguridad integrales y especializadas contando con la tecnología más avanzada y el talento de los mejores profesionales.
- Ejemplo de Misión de Nestlé: Exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, Salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores.

**Fuente:** <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

### **Diseño de la Visión:**

Según (THOMPSON y STRICKLAND), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo en el día de hoy no dice nada del futuro de la empresa, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Existe un imperativo mayor, el de considerar qué deberá hacer la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes en el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por tanto, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren dirigirse y desarrollar una visión de la clase de empresa en que se quieren convertir. En conclusión, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se quiere convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y demás.

**Fuente:** Libro - Administración estratégica – Thompson y Strickland.

Para (Espinosa) la visión nos ayuda a responder la segunda de las tres preguntas **¿Quiénes queremos ser?** La visión de una empresa contempla las metas que nos hemos propuesto conseguir en el futuro, es la concepción de lo que queremos llegar a ser. Para formular una visión es necesario que entre en juego el entusiasmo, los sueños y la ilusión. La visión de una empresa es el futuro que deseas para ella, es el sueño a cumplir que tienes sobre la compañía, como te gustaría que fuera en el futuro. La visión tiene un carácter motivador e inspirador, por lo tanto todas las metas que planteemos sobre ella, deben ser obligatoriamente realistas y alcanzables. Sin duda la visión de una organización nos ayudará a guiar a nuestro equipo hacia una meta, nos ayuda a tomar ciertas decisiones complejas, ya que sabemos hacia donde

tenemos que caminar, hacia donde debemos dirigirnos. Dentro de la definición de misión, visión y valores es la parte que hemos de establecernos un objetivo general. Pero.., ¿qué pasaría si planteamos una visión de una empresa no realista? Estaríamos guiando a la empresa hacia un escenario irreal, hacia un planteamiento que nunca se va a llevar a cabo por mucho que luchemos, por ende estaríamos perdiendo la motivación de nuestro equipo, el tiempo y por supuesto nuestros esfuerzos.

### **¿Cómo definir la visión de una empresa?**

Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Qué podría incorporar a la empresa que no esté haciendo?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Me dirigiré a otro tipo de clientes?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación?
- ¿Qué recursos o cualidades debo tener en el futuro para conseguirlo?

Además una correcta visión empresarial debe contar siempre con las siguientes características:

1. Clara y sencilla.
  2. Entendible por los miembros de la compañía.
  3. Positiva, atractiva e inspiradora.
  4. Tiene que suponer un desafío.
  5. Realista
- Estableciendo una correcta Visión, lograrás que los colaboradores comprendan cómo el cumplimiento de sus labores diarias da frutos en un nivel más amplio y tiene repercusiones en un período largo. Considera que las personas, antes de ver los números y dedicarse a una actividad específica, desean saber cómo se relacionan con un objetivo más grande.

**Fuente:** <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

- **Ejemplo de Visión de McDonald's:** Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.
- **Ejemplo de Visión de Prosegur:** Ser el referente global de seguridad, respetado y admirado como líder, con el objetivo de construir un mundo más seguro.
- **Ejemplo de Visión de Nestlé:** Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

**Fuente:** <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

### **Los valores:**

¿Qué valores poseemos? Los valores para una compañía son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permite crear nuestras pautas de comportamiento. No hemos de olvidar que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. Además los valores de una empresa determinan la forma de relacionarse y de actuar de la compañía con los clientes, proveedores, colaboradores, competidores, etc.

¿Cómo definir los valores de una empresa?

Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos:

- ¿Cómo somos?
- ¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?
- ¿En qué creemos?

La definición de los valores de una empresa debe contar siempre con las siguientes características:

1. La empresa debe poseerlos realmente.
2. Debe creer en ellos.
3. Coherentes y alineados con la empresa.
4. Los empleados deben poseer dichos valores

### **Ejemplo de Valores:**

- Compromiso

- Eficiencia
  - Excelencia
  - Objetividad
  - Participación
  - Profesionalidad
  - Calidad
  - Responsabilidad
  - Seriedad
  - Sostenibilidad
  - Coherencia
  - Compromiso social
  - Empatía
  - Equidad
  - Honestidad
  - Humanismo
  - Integridad
  - Reconocimiento
  - Solidaridad
  - Transparencia
- 
- Los valores de una empresa son los pilares de la identidad organizativa, en tanto que guían la toma de decisiones y te permiten dar sentido a las acciones del día a día. Si estableces una jerarquía de principios, evitas una toma de decisiones contraproducente en cualquier nivel corporativo. Es vital que todos los colaboradores los conozcan para que tengan un referente de cuál camino elegir. De lo contrario, verás que cada cierto tiempo hay conflictos que parecen irresolubles o que no hay una dirección en sus labores.

**Fuente:** <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>

- **Ejemplo de Valores McDonald's:**  
Brindamos Calidad, Servicio & Limpieza a nuestros Clientes.  
Promovemos el Espíritu Emprendedor.  
Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra Gente.

Operamos el negocio en un marco Ético & Responsable.

Contribuimos con el desarrollo de las comunidades en las que operamos

**Fuente:** <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>

### **Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión:**

La importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión para una administración estratégica efectiva está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios.

(Rarick y Vitton), encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que carecen de ella.

(Barty Baetz), hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; *Business Week* reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero. El grado en que directivos y empleados se involucren en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión puede hacer la diferencia en el éxito del negocio.

(King y Cleland), recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

(Reuben Mark), ex CEO de Colgate, sostiene que una misión clara debe tener un sentido internacional.

### **Mark propone 10 beneficios de contar con una misión y una visión claras:**

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.

2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.
5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados.

### **Orientación hacia el cliente:**

Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Es por esto que la declaración de misión de AT&T se enfoca en la comunicación y no en los teléfonos; a ello se debe también que la declaración de misión de Exxon Móvil se refiere a la energía y no al petróleo o a la gasolina, y por lo que la misión de Unión Pacific se enfoca en la transportación y no en los ferrocarriles, igual que la declaración de Universal Studios se centra en el entretenimiento y no en las películas.

### **Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:**

No me ofrezcan cosas.

No me ofrezcan ropa. Ofrézcanme una apariencia atractiva.

No me ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.

No me ofrezcan una casa. Ofrézcanme seguridad, comodidad y un lugar que sea limpio y feliz.

No me ofrezcan libros; ofrézcanme horas de placer y los beneficios del conocimiento.

No me ofrezcan discos compactos. Ofrézcanme tiempo libre y el sonido de la música.

No me ofrezcan muebles. Ofrézcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.

No me ofrezcan cosas; ofrézcanme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.

Las declaraciones de visión y misión siempre deben estar sujetas a revisión, pero si se preparan con cuidado requerirán cambios importantes con menor frecuencia.

**Fuente:** Libro – Conceptos de Administración estratégica – Fred R David

### La evaluación externa:

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

### *Naturaleza de la auditoría externa*

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir.

Su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables

### *Fuerzas externas clave:*

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

1. fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. fuerzas tecnológicas.
5. fuerzas competitivas.

### RELACIONES ENTRE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE Y UNA ORGANIZACIÓN



**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

*Los cambios en las fuerzas externas se traduce en:*

- Cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales como de consumo.
- Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta.
- Las fuerzas externas afectan tanto a proveedores como a distribuidores.

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

### **1. Fuerzas Económicas:**

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

- Disponibilidad de créditos
- Nivel de ingresos disponible
- Tasas de interés
- Propensión de las personas a gastar
- Tasas de inflación
- Tasas de los mercados monetarios
- Tendencia del PBI
- Déficit presupuestario del gobierno
- Patrones de consumo
- Valor del dólar en el mundo
- Situación económica de otros países
- Fluctuación de precios
- Importaciones y exportaciones
- Tasas impositivas/Impuestos
- Costos laborales

- Inversiones nacionales y extranjeras
- Entre otros

## **2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

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

- Tasa de fecundidad
- Cantidad de matrimonios
- Tasa de mortalidad
- Tasas de migración e inmigración
- Ingreso per cápita
- Tasas de esperanza de vida
- Estilos de Vida
- Valor otorgado al tiempo libre
- Actitudes ante el trabajo
- Intereses éticos
- Roles de sexos
- Hábitos de compra
- Responsabilidad social
- Religión

Entre otros.

## **3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas**

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

- Cambios de leyes fiscales
- Leyes ambientales
- Cantidad de patentes
- Leyes laborales

- Legislación antimonopolio
- Normas municipales
- Leyes provinciales y nacionales
- Mercados laborales
- Tratados de comercio
- Entre otros.

#### **4. Fuerzas Tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado.

#### **5. Fuerzas de la competencia**

Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multi divisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones.

***Preguntas clave sobre los competidores***

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
9. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la industria durante los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

**El análisis de la competencia: El modelo de las 5 fuerzas de Porter:**

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

**5 Fuerzas:**

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

## 5 Fuerzas de Porter



1. **La rivalidad entre las empresas que compiten:** Más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.
2. **La entrada potencial de competidores nuevos:** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Aun cuando existan infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas que logran entrar.
3. **El poder de negociación de los proveedores:** Afecta la intensidad de la competencia de la industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.
4. **El poder de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.
5. **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares.

Debido a una mayor turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Las empresas que no movilicen ni faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes y, en consecuencia podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el ocaso de la organización.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

### **La Evaluación Interna:**

#### **La naturaleza de la auditoría o evaluación interna:**

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

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

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

#### **Proceso para realizar una auditoría interna:**

Es parecido al que se realiza para la auditoría externa. Gerentes y empleados participan determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. Requiere reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad, a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva

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

### **Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa**

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de las áreas de **administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo (I y D) y sistemas de información**. Se requiere que el personal de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todas las áreas funcionales de la empresa. Esta relación es fundamental para establecer buenos objetivos y estrategias.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

### **Área Administrativa:**

#### **Funciones básicas:**

1. Planificar
2. Organizar
3. Motivar
4. Administración del personal
5. Controlar

#### **1 Planificar:**

Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la **planeación** es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco. Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas. (Formulación de la estrategia) La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Permite a la empresa conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión qué es lo que debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si

el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.<sup>9</sup> La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz. Pero, a pesar de que se le considera como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de una buena planeación. La planeación permite a una empresa adaptarse a los mercados cambiantes y, por consiguiente, determinar su destino. La administración estratégica puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los acontecimientos conforme ocurren.

## **2. Organizar.**

Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos.

Implementación de la estrategia

El propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales

### **Actividades subsecuentes.**

1. Descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo) Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Ej.: Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo esmerila para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando así producen 48 000 alfileres al día, pero si hubieran trabajado de manera separada e independiente, cada uno hubiera producido a lo sumo 20 alfileres al día.<sup>10</sup>
2. Combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización) Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando.
3. Delegar autoridad: Esta es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, “Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor

capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa.

### **3. Motivar:**

Motivación Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia.

Implementación de la estrategia

La *motivación* se define como el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos.

La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar las estrategias formuladas. Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, representan un buen ejemplo y son confiables y justos.

*CLAVE:* El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, ya sea que se trate de operadores de maquinaria o vicepresidentes junior. El tema clave será el empoderamiento, un concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de compartir sólo un poco de información y un poco de la toma de decisiones.

### **4. Administración del personal**

Las actividades de administración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas. La función gerencial de *administración del personal*, también llamada *administración de recursos humanos*, incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de sueldos, así como administración de las relaciones sindicales.

La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos se han incrementado a tal grado que ahora todas las organizaciones necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo.

## 5. Control

Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

La función de *control* de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

### **Lista de preguntas para una auditoría administrativa**

La siguiente lista de preguntas puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una posible debilidad, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

### **Área Marketing**

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

El marketing estratégico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el

objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más óptima y eficiente, que el resto de competidores. No podemos crear bienes y servicios para posteriormente intentar venderlos. Esta visión hace tiempo que dejó de funcionar. Ahora debemos analizar que necesitan los clientes para después crear productos o servicios enfocados a satisfacer las necesidades detectadas. El objetivo del marketing estratégico es satisfacer necesidades no cubiertas que supongan oportunidades económicas rentables para la empresa.

**Existen siete funciones de marketing básicas:**

- 1) Análisis de los clientes
- 2) Venta de productos y servicios
- 3) Planeación de productos y servicios
- 4) Fijación de precios
- 5) Distribución
- 6) Investigación de mercados
- 7) Análisis de oportunidades

Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de esta área.

**1 Análisis de clientes** Consiste en examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales

**2 Venta de productos y servicios** Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. Vender abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son muy importantes en especial cuando la empresa aplica una estrategia de penetración de mercado.

**3 Planeación de productos y servicios** La planeación de productos y servicios incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar y diversificar sus productos. Una de las técnicas más efectivas para la planeación de productos

y servicios es el marketing de prueba.

**4 Fijación de precios** Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de fijación de precios son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. En ocasiones, una organización aplicará una integración hacia adelante, con la finalidad primordial de controlar mejor los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios.

#### **5 Distribución**

La distribución abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. En la actualidad, la mayoría de los productores no realizan ventas directas al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una empresa trata de implementar una estrategia de desarrollo de mercado o de integración hacia adelante. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y conocimientos para realizar ventas directas. Los fabricantes con la capacidad económica para vender sus productos directamente al público suelen ser los que obtienen mayores ganancias cuando expanden y mejoran sus operaciones de manufactura.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan diferentes alternativas para llegar a su mercado final, las cuales abarcan desde la venta directa hasta el empleo de uno o varios vendedores al por mayor y al detalle.

**6 Investigación de mercados** Esta consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales.

**7 Análisis de costos y beneficios** Implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios: 1) calcular los costos totales asociados a una decisión, 2) estimar todos los beneficios de la decisión y 3) comparar el total de los costos contra el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados superan los costos totales, la oportunidad se vuelve más atractiva.

### **Área Finanzas y contabilidad**

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

De acuerdo con (James Van Horne), las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. Como las áreas funcionales del negocio mantienen una relación tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información

### **Área de Producción y operaciones**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.

Las actividades de producción y operaciones suelen representar la mayor parte de los activos humanos y de capital de una organización. En la mayoría de las industrias se incurre en los mayores costos de producción de un bien o servicio en el área de operaciones, de manera que las funciones de producción y operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva dentro de la estrategia general de una empresa.

Las fortalezas y debilidades de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa

### **Funciones de la administración de producciones/operaciones**

1. Proceso	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología,
------------	--

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

### **Área Investigación y desarrollo**

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para identificar las fortalezas y debilidades específicas es la de *investigación y desarrollo (I&D)*. Muchas empresas contemporáneas no cuentan con I&D, pero muchas otras dependen de las actividades exitosas de esta función para su supervivencia. Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D.

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las conducirá a la creación de un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos. El enfoque de los esfuerzos de I&D puede variar mucho dependiendo de la estrategia competitiva de la empresa. Algunas corporaciones intentan ser líderes del mercado e innovadoras de productos, mientras que otras están satisfechas con ser seguidoras en el mercado y desarrollar productos que ya están disponibles.

### **Área de sistemas de información computarizada**

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un

sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

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

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

## **CAPITULO 4 - OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.**

### **Naturaleza de los objetivos:**

Los objetivos deben ser claros, cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables, conocidos y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo, Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios:

- dan dirección.
- facilitan la sinergia.
- contribuyen a la evaluación.
- permiten establecer prioridades.
- reducen la incertidumbre.
- minimizan los conflictos.
- estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas.
- los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

Todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales,

necesitan objetivos a largo plazo

### **Objetivos estratégicos y objetivos financieros:**

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos.

Entre los *objetivos financieros* figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera.

Por su parte; entre los *objetivos estratégicos* se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

### **Administración sin objetivos – Consecuencias:**

Un educador anónimo afirmó en cierta ocasión: “*Si considera que la educación es costosa, piense en lo cara que resulta la ignorancia*”. La idea en que se basa este dicho es aplicable también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas de “administración sin objetivos”.

**Administración por extrapolación.** Parte del principio según el cual “Si no está descompuesto, no lo arregles”. La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.

**Administración por crisis.** Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas. Como los problemas y las crisis abundan tanto en la vida de las personas como de las organizaciones, los estrategas se ven obligados a invertir su tiempo y su energía creativa en solucionar los problemas más apremiantes de cada día. En realidad la administración por crisis no es una forma de actuar, sino de reaccionar.

**Administración por factores subjetivos.** Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. Es la filosofía de “que cada quien se ocupe de lo suyo como pueda” (conocida también como *toma de decisiones basada en el misterio*, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué).

**Administración por esperanzas.** Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará

eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan. En este caso las decisiones son tomadas con la esperanza de que funcionaran y de que los buenos tiempos están por llegar, en especial si la buena fortuna está de nuestra parte.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

### **Tipos de Estrategias genéricas:**

Considerando las ideas de (**Porter**) para definir y entender la estrategia competitiva, este autor nos revela que las estrategias pueden variar de empresa a empresa. Es por ello, que Porter identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando así la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Por lo tanto identifica tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los rivales en un mercado. Estas son:

1. **Liderazgo global en costos**
2. **Diferenciación,**
3. **Enfoque o concentración.**

#### 1. **Liderazgo general en costos:**

Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de *reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor*, para luego transferir este ahorro al precio final del producto. La estrategia de liderazgo en costos es: "Un conjunto de políticas funcionales enfocadas hacia la construcción agresiva de apoyos a escala eficiente, búsqueda vigorosa de la reducción de costos a partir de la experiencia, el ajuste de los costos y el control de sobregastos, así como la eliminación de cuentas de clientes marginales". Es decir, se busca ser el productor de menor costo en el sector a través de grandes economías a escala (por medio de tecnologías, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas, entre otras.

El *liderazgo en costos* enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos alternativos de la estrategia de liderazgo en costo. El tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia.

Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos deben lograr su ventaja

competitiva de manera que los competidores no puedan imitar fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales como para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan.

Ejemplos de empresas famosas por sus estrategias de liderazgos basadas en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Distribuidoras.

En conclusión las características más destacadas de esta estrategia son:

- El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un **precio inferior** al de la competencia.
- El producto o servicio no necesitan ser los mejores, solo tener una calidad aceptable.
- Se dirige a los consumidores orientados al precio.
- Por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.
- Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial. Por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes.
- Los riesgos de esta estrategia son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio.

## 2. **Diferenciación:**

Liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más."Crear algo que es percibido a nivel industrial como único. Los enfoques para diferenciar pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de la marca,

tecnología, características particulares, servicio al cliente, red de proveedores u otras dimensiones." Entonces, lo que se busca es crearle al producto o servicio un atributo que lo haga distinto a los demás, es decir, se busca añadirle un valor agregado al producto y/o servicio.

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras. El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad, que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas.

Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación a partir de varios aspectos competitivos distintos. Por ejemplo Wal-Mart – VEA, ofrecen una amplia selección de productos y la comodidad de hacer todas las compras en un solo establecimiento; Dell Computer y FedEx ofrecen un servicio superior; BMW y Porsche ponen a disposición de sus clientes diseño de ingeniería y desempeño.

**En conclusión las características más destacadas de esta estrategia son:**

- Se basa en dotar al producto o servicio de una **cualidad única** que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.
- Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.
- A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla, p.ej. una de ellas destaca por su diseño y la otra por un rendimiento superior.
- No puede ignorar el coste, ya que el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia.
- Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio.
- Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente.

**3. Estrategias de enfoque:**

El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en *satisfacer segmentos bien definidos* según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos.

En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Una estrategia de enfoque puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:

1. Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
2. Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
3. Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer

las necesidades especializadas del nicho de mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.

4. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos, y adecuado para sus propios recursos.

5. Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta.

**En conclusión las características más destacadas de esta estrategia son:**

- Se basa en centrarse en un *segmento específico del mercado*, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos.
- Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia.
- Debe buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento.
- Los riesgos principales son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado.

**Fuente:** Libro - Estrategia competitiva - Michael Porter.

**Estrategias complementarias (Fred R David)**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. (Fred R David).

**Estrategias de Integración**

**La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal** se conocen a menudo como estrategias de *integración vertical*. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- **Integración hacia delante**

La *integración hacia delante* implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Un medio eficaz para implantar la integración

hacia delante es la *franquicia*. Una gran cantidad de empresas utilizan la franquicia para distribuir sus productos o servicios.

- **Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- **Integración horizontal**

La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

### **Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones *estrategias intensivas* porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

#### **Penetración en el mercado**

Una *estrategia de penetración* en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

#### **Desarrollo de mercados**

El *desarrollo de mercados* implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

#### **Desarrollo de productos**

El *desarrollo de productos* es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

### **Estrategias de diversificación**

Existen tres tipos de *estrategias de diversificación*: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

- **Diversificación concéntrica:** La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como *diversificación concéntrica*.
- **Diversificación horizontal:** La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como *diversificación horizontal*.
- **Diversificación de conglomerados:** La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina *diversificación de conglomerados*;

### **Estrategias defensivas**

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

#### **Recorte de gastos**

El *recorte de gastos* ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos

#### **Enajenación**

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como *enajenación*. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

#### **Liquidación**

La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina *liquidación*, esto un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de

seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

### **La cadena de valor:**

Según Porter, el negocio de una empresa se describe mejor como una *cadena de valor*, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de entender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

### **Tendencia de las estrategias según el tamaño de las empresas**

Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque. La estrategia de diferenciación puede ser implementada por igual si el mercado objetivo es pequeño o grande.

Aplicar una estrategia de liderazgo en costos dentro de un mercado pequeño resultaría ineficaz, pues en ese caso los márgenes de utilidad suelen ser demasiado reducidos. Tampoco será efectivo implementar una estrategia de enfoque en un mercado grande, debido a que las economías de escala suelen favorecer la estrategia de liderazgo en costos bajos o la del mejor valor para lograr y/o conservar la ventaja competitiva.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

### **Análisis y selección de la estrategia:**

El análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva. El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr sumisión y

objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

### **La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA):**

La matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: 1) Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), 2) Estrategias de debilidades y oportunidades (DO), 3) Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y 4) Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

1. **Las estrategias FO** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
2. **Las estrategias DO** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.
3. **Las estrategias FA** usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo
4. **Las estrategias Da** son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con

muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

- La elaboración de la matriz DAFO debe ser rigurosa y seria. Es importante tener en cuenta que:
- Las estrategias no deben quedar en palabras, ni siquiera en escritos.
- Deberán de establecerse un plan de acción, paso a paso, con fechas y responsables para asegurar su cumplimiento.
- Es importante priorizar entre los elementos más significativos.
- Tenemos infinidad de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, ¿cuáles son los más importantes? Haz el análisis con esos.
- Conviene tener precisión en nuestras afirmaciones. Es mejor decir «nuestro producto tiene en promedio 2 años más de duración que el de la competencia» en vez de “mejor duración de nuestro producto frente al de la competencia”

### **Definiendo amenazas**

¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?

¿Qué está haciendo la competencia?

¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?

¿Están cambiando los estándares de calidad de nuestro producto?

¿Qué obstáculos estamos enfrentando?

¿Cómo nos están afectando las medidas del gobierno?

Las amenazas son los factores que suponen riesgos para la empresa. Son externas, por lo que difícilmente podemos controlarlas; pero podemos elaborar planes de contingencia para enfrentarlas. Las hay de todo tipo según la característica de la compañía. Por ejemplo el aumento del dólar para una comercializadora que trae productos del exterior, las políticas ambientales para una petrolera, el aumento desmesurado en los precios de nuestros proveedores o el desarrollo de tecnología de nuestra competencia.

Una buena práctica puede ser priorizar las amenazas según la severidad y probabilidad de ocurrencia.

### **Definiendo oportunidades**

¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?

¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?

¿Qué deberíamos hacer que no hemos hecho y ellos sí?

¿Qué eventos nos permitirán expandir la marca?

¿Cómo se están comportando las personas frente a este tema?

¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?

Al igual que las amenazas, no tenemos control directo sobre las oportunidades, pero sí que podemos desarrollar planes para aprovecharlas. Estamos hablando de posibles ventajas para que la empresa lo haga mejor, lo que puede significar la diferencia entre esta y la competencia.

Un cambio en la percepción de los consumidores, la apertura de un tratado comercial en el país y concursos públicos empresariales son ejemplos de oportunidades.

Incluso podemos ir más allá partiendo de nuestras debilidades. Si conseguimos eliminar una debilidad, ¿se abre una oportunidad? ¿Esa fortaleza puede explotarse de manera diferente para que suponga una oportunidad?

### **Definiendo fortalezas**

¿En qué somos mejores?

¿Cuáles son las ventajas de la empresa?

¿Cuáles son los factores que nos hacen merecedores de esa oportunidad?

¿Cuál es nuestra propuesta de valor?

¿Cómo está nuestro músculo financiero?

¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Las fortalezas son los aspectos positivos internos del negocio y que por lo tanto están bajo control. Por lo general cuando pensamos en fortalezas se nos viene a la cabeza aquello en lo que somos buenos, pero podemos ir más allá preguntándole a los clientes y al mercado, ¿qué piensa de nosotros? Si hemos hecho las cosas bien, algunas respuestas serán fortalezas.

Las fortalezas también pueden aflorar a nivel de procesos. Quizá tenemos un estupendo equipo de ventas o un óptimo servicio postventa.

Ejemplos de fortalezas puede ser certificaciones recibidas, patentes, el conocimiento de la organización y sedes en diferentes lugares.

### **Definiendo debilidades**

¿En qué podemos mejorar?

¿Qué deberíamos dejar de hacer?

¿Qué aspectos negativos ha mencionado el mercado y los clientes?

¿Por qué estamos perdiendo las ventas?

¿En qué nos falta más experiencia?

¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Aspectos que aun cuando están bajo control o pueden ser controlados, significan desventajas frente a la competencia y hacia la consecución de los objetivos.

La falta de experiencia, mala ubicación, desperdicios del proceso y mala calidad del producto son ejemplos de debilidades.

### **Definiendo las estrategias**

*Las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.*

¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

*ENFOQUE DE ÉXITO*

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? *ENFOQUE DE REACCIÓN*

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? *ENFOQUE DE ADAPTACIÓN*

¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? *ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA*

En síntesis, toma cada aspecto de un elemento de tu matriz FODA y compáralo con otro elemento.

Por último pero no menos importante, hay una serie de recomendaciones a tener en cuenta durante toda la elaboración del DOFA.

### **Ejemplo de la matriz DOFA de una empresa de Cruceros:**

<b>EMPRESA DE CRUCEROS</b>	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	1. Posee 34% de la participación en el mercado 2. Cuenta con la flota de barcos más grande 3. Tiene seis líneas de crucero distintas	1. Pérdidas importantes en operaciones afiliadas 2. Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos 3. No ofrece servicio al

	<p>4. Innovadora en la industria de viajes en crucero</p> <p>5. Posee la mayor variedad de barcos</p>	mercado asiático
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <p>1. Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre)</p> <p>2. El mercado asiático no es atendido</p> <p>3. Adquisición probable de Princess Cruise Lines</p> <p>4. Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles</p> <p>5. Incremento de la demanda de paquetes de vacaciones todo pagado</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1. Aumentar la capacidad de los barcos para obtener viajeros de la industria de las líneas aéreas</p> <p>2. Mostrar el clima de los lugares de descanso en vacaciones en su sitio Web</p> <p>3. Ofrecer cruceros trasatlánticos</p> <p>4. Adquirir P &amp; O Princess</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>Comenzar a dar servicio a Japón y las islas del Pacífico</p> <p>2. Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones</p>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <p>1. Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre</p> <p>2. Terrorismo</p> <p>3. Competencia dentro de la industria</p> <p>4. Competencia con otros tipos de vacaciones</p> <p>5. Recesión económica</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1. Anunciar la variedad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad de Carnival</p> <p>2. Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes</p> <p>2. Investigar la posibilidad de ingresar a otros mercados extranjeros</p>

Tabla 3: Marco Teórico - Ejemplo de FODA

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

## CAPITULO 5 – ETAPA 2: INPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

### **Relación con los departamentos de la empresa:**

La formulación eficaz de la estrategia no garantiza por completo la implantación exitosa de la estrategia. Aunque son dependientes entre sí, la formulación y la implantación de la estrategia tienen características diferentes. En otras palabras, la implantación de la estrategia significa **cambio**. Se acepta de manera general que “el trabajo real comienza después de formular las estrategias”.

La implantación con éxito de la estrategia requiere el apoyo, así como la disciplina y el trabajo arduo de empleados y gerentes motivados. En ocasiones, es aterrador pensar que sólo un individuo tenga la posibilidad de sabotear las actividades de implantación de la estrategia en forma irreparable.

La formulación de estrategias eficaces no es suficiente porque los gerentes y empleados deben estar motivados para implantar dichas estrategias. Entre los aspectos de la gerencia que se consideran fundamentales para la implantación de la estrategia están la relación de la estructura corporativa con la estrategia, la vinculación del desempeño y la remuneración con las estrategias, el fomento de un ambiente corporativo que favorezca el cambio, el manejo de las relaciones políticas, la creación de una cultura organizacional que apoye la estrategia, la adaptación de los procesos.

El proceso de dirección estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica. Esta transición es más fácil si los gerentes y empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y, a través de la participación en las actividades de formulación de la estrategia, adquieren el compromiso de colaborar con el éxito de la empresa. Sin comprensión ni compromiso, los intentos de implantación de la estrategia enfrentan grandes problemas.

**La implantación de la estrategia** afecta a una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa: el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se implanta. Muchas empresas tienden a gastar cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, tratando los medios y las circunstancias bajo los cuales se

implantarán como ideas de último momento. El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel en el que se planteó.

Siempre es más difícil hacer algo (implantación de la estrategia) que decir que uno lo hará (formulación de la estrategia).

Aunque están muy vinculadas entre sí, la implantación de la estrategia es muy distinta de la formulación de la estrategia y presentan los siguientes contrastes:

- La formulación de la estrategia es el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción.
- La implantación de la estrategia es el manejo de las fuerzas durante la acción.
- La formulación de la estrategia se centra en la eficacia.
- La implantación de la estrategia se centra en la eficiencia.
- La formulación de la estrategia es sobre todo un proceso intelectual.
- La implantación de la estrategia es sobre todo un proceso operativo.
- La formulación de la estrategia requiere una buena intuición y habilidades analíticas.
- La implantación de la estrategia requiere una motivación especial y habilidades de liderazgo.
- La formulación de la estrategia exige la coordinación entre algunos individuos.
- La implantación de la estrategia exige la coordinación entre muchos individuos.

Según los diferentes tipos y tamaños de empresas, la implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, la transferencia de gerentes entre divisiones y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia. Es obvio que estos tipos de actividades difieren mucho en empresas de manufactura, deservicio o públicas.

### **Objetivos anuales:**

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa. La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los *objetivos anuales* son importantes para la implantación de la estrategia porque:

- 1) Representan la base para la distribución de recursos.
  - 2) Constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes.
  - 3) Son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo.
  - 4) Establecen prioridades corporativas, de división y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán.
- Los objetivos anuales sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados; ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.

Los objetivos establecidos y comunicados con claridad son vitales para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con el segmento de negocios, el área geográfica, los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas.

Los objetivos anuales deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes. Con mucha frecuencia, los objetivos se establecen de manera muy general, con poca utilidad operativa. Los objetivos anuales como “mejorar la comunicación” o “mejorar el rendimiento” no son claros, específicos ni cuantificables. Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, y además deben ser verificables.

Los términos o frases como *aumentar al máximo, reducir al mínimo, tan pronto como sea posible* se deben evitar.

Los objetivos anuales deben ser compatibles con los valores de los gerentes y empleados y tener el apoyo de políticas establecidas con claridad.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David

### **Políticas estratégicas:**

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la *política* se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia,

establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa; por ejemplo, el barco *Paradise* de Carnival cuenta con la política de no fumar en ningún lugar del barco y mientras se está abordo. Es el primer barco de crucero que prohíbe fumar por completo.

### **Distribución de recursos:**

La *distribución de recursos* es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las empresas que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales.

La dirección estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la dirección estratégica y el éxito de la empresa que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos anuales aprobados.

Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograrlos objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos.

### **Relación de la estructura con la estrategia:**

Los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa. La estructura debe diseñarse para facilitar la actividad estratégica de una empresa y, por tanto, sigue a la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), las empresas tienen dificultad para diseñar una estructura eficaz. No existe un diseño o estructura corporativos óptimos para una estrategia o tipo de empresa determinados. Lo que es adecuado para una empresa podría no serlo para una empresa similar, aunque las empresas exitosas en una industria específica tienden a organizarse de manera similar; por ejemplo, las empresas de productos de consumo tienden a imitar la forma de organización de la estructura de divisiones por producto; las pequeñas empresas acostumbran tener una estructura funcional (centralizada); las medianas empresas tienden hacia una estructura de divisiones(descentralizada); las grandes empresas acostumbran usar una unidad estratégica de negocios(UEN) o una estructura matricial. Conforme las empresas crecen, sus estructuras cambian de simples a complejas como resultado de la unión o de la relación de varias estrategias básicas.

### **Manejo de la resistencia al cambio:**

Ninguna empresa o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las personas temen a la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y a una ruptura de los patrones sociales normales. Casi cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una empresa de tal manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La *resistencia al cambio* es considerada como la principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las empresas en la forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. En ese caso, los empleados sólo necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

El cambio forma parte de la vida de las empresas como consecuencia de las diversas fuerzas externas e internas.

### **Manejo del medio ambiente natural:**

Los asuntos relacionados con el medio ambiente natural y la lucha por obtener utilidades afectan todas las funciones de negocios; no obstante, tanto los empleados como los consumidores muestran antipatía hacia las empresas que toman más de lo que dan al medio ambiente natural; del mismo modo, las personas aprecian en forma especial a las empresas que llevan a cabo sus operaciones de tal manera que mejoran al medio ambiente natural en vez de dañarlo. El reto ecológico que enfrentan todas las empresas requiere que los gerentes formulen estrategias para mantener y conservar los recursos naturales y controlar la contaminación. Las empresas diseñan con mayor frecuencia líneas de productos ecológicos que son biodegradables o que se fabrican a base de productos reciclados. Los productos ecológicos se venden bien. Las sociedades han padecido recientemente desastres ambientales a tal grado que las empresas que no reconozcan la importancia de los asuntos y retos ambientales podrían sufrir consecuencias graves. Las empresas deben formular e implantar

estrategias desde una perspectiva ambiental.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

**BSC (Balance Score Card “o” mando integral): una gran herramienta para la definición de planes estratégicos:**

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) , según indican sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro "The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996: "el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

**Fuente:** Libro El cuadro de mando integral – Robert Kaplan Y David Norton.

### Un Ejemplo del BSC para entenderlo fácilmente

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Acciones
Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del negocio</li> <li>2. Participación del mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilidad operativa</li> <li>2. Crecimiento del negocio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del 20% en la utilidad</li> <li>2. Aumento del 12% en la facturación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de los puntos de venta</li> <li>2. Expansión del crédito</li> </ol>
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del cliente</li> <li>2. Fidelidad del cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de retención de clientes</li> <li>2. Porcentaje de satisfacción de clientes</li> <li>3. Crecimiento ventas / año</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del 50% en la retención</li> <li>2. Aumento del 15% en la satisfacción</li> <li>3. Aumento del 12% en el crecimiento de las ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensificación de la publicidad</li> <li>2. Ampliación de vendedores</li> <li>3. Implantación de atención al cliente</li> </ol>
Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoría de calidad de producción</li> <li>2. Mayor eficiencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje de productos fabricados sin defectos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora del 30% en la calidad del producto</li> <li>2. Aumento del 10% en la eficiencia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de calidad total</li> <li>2. Programa de productividad</li> </ol>
Innovación y aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrenar al personal</li> <li>2. Mayor motivación del personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productividad del personal</li> <li>2. Mejora del clima laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento del 10% en la productividad</li> <li>2. Mejora del clima laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de universidad corporativa</li> <li>2. Aumento del entrenamiento</li> </ol>

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

## CAPITULO 6 – ETAPA 3: EVALUACION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático.

### La naturaleza de la evaluación de la estrategia:

El proceso de dirección estratégica genera decisiones que producen consecuencias significativas de larga duración. Las decisiones estratégicas erróneas imponen castigos severos muy difíciles, si no imposibles, de revertir; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerda que la evaluación de la estrategia es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

- 1) El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa.
- 2) La comparación de los resultados esperados con los resultados reales.
- 3) La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes.

La evaluación de la estrategia de una empresa es compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. A nadie le gusta que lo evalúen demasiado. Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores.

La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción?

Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente. Los problemas empresariales surgen con rapidez....

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

### **El proceso de evaluación de las estrategias:**

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación.

Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de *dirección caminando alrededor* en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa que cierra la puerta del establo

después de que los caballos se han escapado.

La evaluación de las estrategias de manera continua más que periódica permite establecer y supervisar de modo eficaz puntos de referencia del progreso. Algunas estrategias requieren años para su implantación; como consecuencia, los resultados podrían no ser aparentes durante años. Los estrategias exitosos combinan la paciencia con un deseo de tomar medidas correctivas de manera oportuna cuando sea necesario. Siempre llega el momento en que una empresa necesita tomar medidas correctivas.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

**Esquema para la evaluación de la estrategia Ejemplo:**

¿CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA?	¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA?	¿HA PROGRESADO LA EMPRESA DE MANERA SATISFACTORIA HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
No	No	No	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Tomar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Tomar medidas correctivas
Sí	No	No	Tomar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Tomar medidas correctivas
No	Sí	No	Tomar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico actual



Este análisis podría abordar también preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

**Medición del rendimiento de la empresa – Evaluación de la Estrategia:**

Otra actividad importante de evaluación de la estrategia es la *medición del rendimiento de la*

**empresa.**

Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso.

Los criterios para la evaluación de las estrategias deben ser cuantificables y verificables con facilidad. Los criterios que pronostican resultados son más importantes que los que revelan lo que ya sucedió.

La evaluación de la estrategia se debe diseñar para ofrecer un panorama verdadero de lo que sucede; por ejemplo, cuando existen dificultades económicas severas, los índices de productividad rentabilidad podrían descender en forma alarmante, aunque los empleados y los gerentes trabajan en realidad con mayor empeño. Las evaluaciones de la estrategia deben mostrar este tipo de situación con objetividad. La información obtenida del proceso de evaluación de la estrategia debe facilitar la acción y dirigirse al personal de la empresa que necesitan actuar con base en ella. Los gerentes ignoran con frecuencia los informes de evaluación que se proporcionan sólo con el propósito de informar; no todos los gerentes necesitan recibir todos los informes. Los controles se deben orientar hacia las acciones en vez de orientarlos hacia la información.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

**Planeación de la contingencia:**

Una premisa básica de la buena dirección estratégica es que las empresas deben planear formas de enfrentar los acontecimientos favorables y desfavorables antes de que éstos ocurran. Muchas empresas preparan planes de contingencia sólo para los sucesos desfavorables y esto es un error, ya que tanto la reducción al mínimo de las amenazas como el aprovechamiento de las oportunidades mejoran la posición competitiva de una empresa.

A pesar del cuidado con que se hayan formulado, implantado y evaluado las estrategias, los acontecimientos imprevistos como las huelgas, los boicots, los desastres naturales, la llegada de competidores extranjeros y las acciones gubernamentales pueden volver obsoleta una estrategia. Para reducir al mínimo el impacto de las amenazas potenciales, las empresas deben diseñar planes de contingencia como parte de su proceso de evaluación de la estrategia. Los **planes de contingencias** definen como planes alternativos que se ponen en marcha si ciertos acontecimientos no ocurren según lo esperado. Sólo las áreas de gran prioridad requieren el seguro de planes de contingencia. Los estrategas no deben tratar de cubrir todas las bases planificando para todas las contingencias potenciales; pero, en cualquier caso, los planes de

contingencia deben ser tan sencillos como sea posible.

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

**Planes de contingencia que las empresas establecen comúnmente:**

1. Si un competidor importante sale de ciertos mercados según indican los informes de inteligencia, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?
2. Si no se logran nuestros objetivos de ventas, ¿qué acciones debe realizar nuestra empresa para evitar la pérdida de utilidades?
3. Si la demanda de nuestro nuevo producto supera lo planeado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa para satisfacer el aumento de la demanda?
4. Si ocurren ciertos desastres, como una pérdida de herramientas de cómputo, un intento de toma de control hostil, la pérdida de protección de patentes o la destrucción de instalaciones de manufactura debido a terremotos, tornados o huracanes, ¿qué acciones debe llevar a cabo nuestra empresa?
5. Si un nuevo avance tecnológico hace que nuestro producto se vuelva obsoleto antes de lo esperado, ¿qué medidas debe tomar nuestra empresa?

**Fuente:** Libro - Conceptos de administración estratégica – Fred R David.

## **III - RESULTADOS**

### **CAPITULO 7 - RESULTADOS**

#### **RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA:**

**A partir de los resultados recabados por la encuesta realizada a 90 PyMEs de la ciudad de San Luis, se busca desglosar la información de la forma más óptima posible para dar respuestas a los objetivos de este trabajo de investigación.**

1) ¿Con cuanto personal cuenta la empresa?

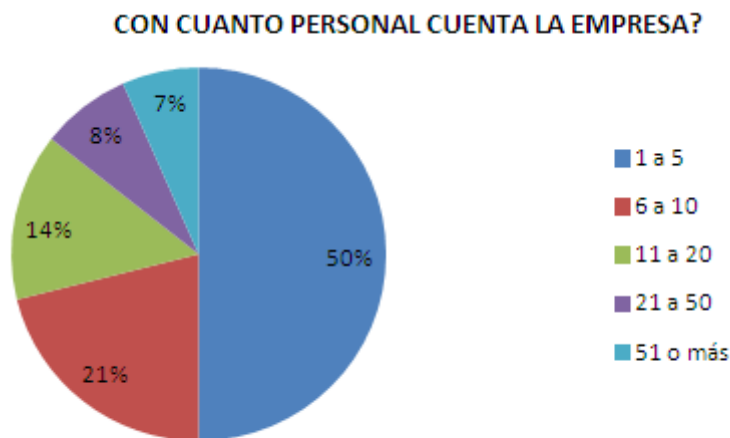


GRAFICO 1 - RESULTADOS

Analizando uno de los factores que delimitan el tamaño de las PyMEs (**CANTIDAD DE PERSONAL**), podemos percibir que el 50% de empresas encuestadas están formadas entre 1 y 5 personas. El 21% de 6 a 10 personas, y el 14% de 11 a 20 personas. Por lo tanto el 85% tiene menos de 21 personas y Solo el 15% restante cuentan con más de 21 personas. Con estos datos podemos concluir que la mayoría de las PyMEs de la Ciudad de San Luis están conformadas por escaso personal y capitales pequeños.

---

2) ¿En qué sector se desenvuelve la empresa?

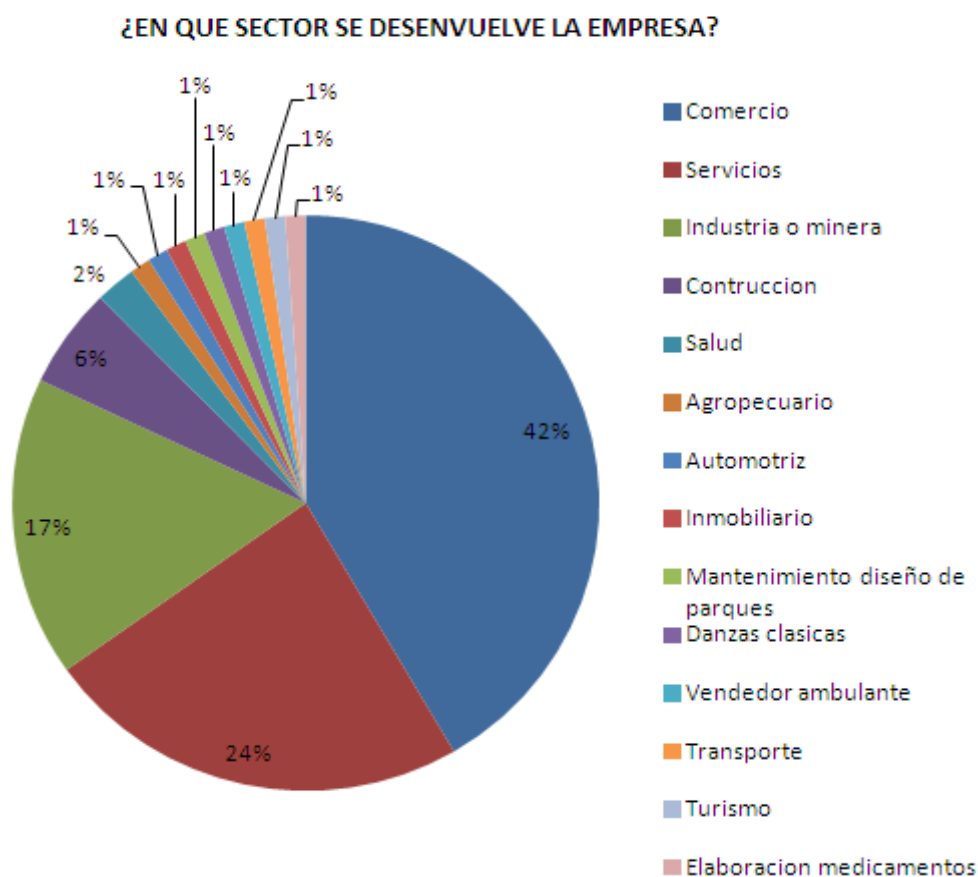


GRAFICO 2 - RESULTADOS

Con respecto al sector en cual encuadran sus actividades podemos visualizar que los sectores que más predominan la actividad económica de la ciudad; El sector más grande es el de comercio con 42% del total, 24% al sector servicio y 17% el sector industrial. A partir de esta información podemos decir que el 66% está inmerso en una actividad donde se basa en una fuerte atención al cliente y gran competitividad entre las PyMEs. Por otra parte viendo que el 17% corresponde a actividades industriales, podemos deducir que la ciudad de San Luis tiene un fuerte de PyMEs abocadas a la actividad industrial.

### 3) ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado?

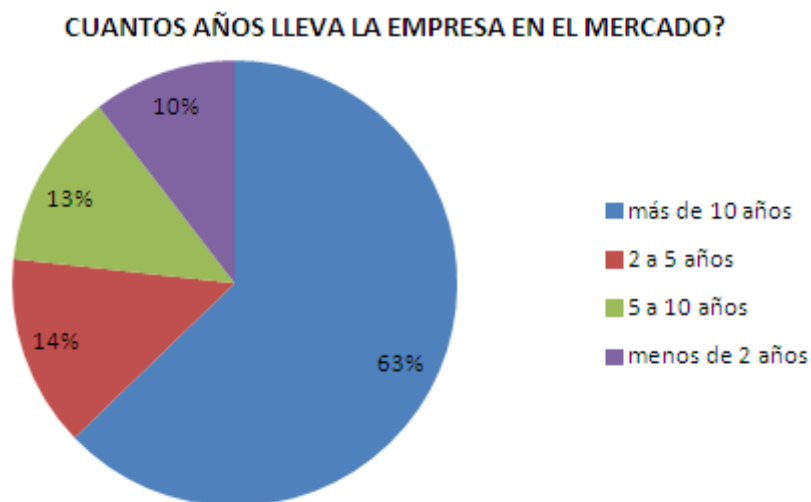


GRAFICO 3 - RESULTADOS

Otro dato no menor es la antigüedad que tienen estas empresas en la actividad. El 63% tiene en su sector más de 10 años, el 13% de 5 a 10 años. Por otro lado el 10% tiene menos de 2 años y el 14% de 2 a 5 años. Con estos datos podemos concluir que el 76% de las empresas tienen más de 5 años de antigüedad en su actividad, lo que significa que estas empresas conocen muy bien el mercado y la actividad en la que se desarrollan.

---

---

#### 4 ¿Quién dirige la empresa? ¿Tiene estudios relacionados con la Administración?

QUIEN DIRIGE LA EMPRESA TIENE ESTUDIOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION?

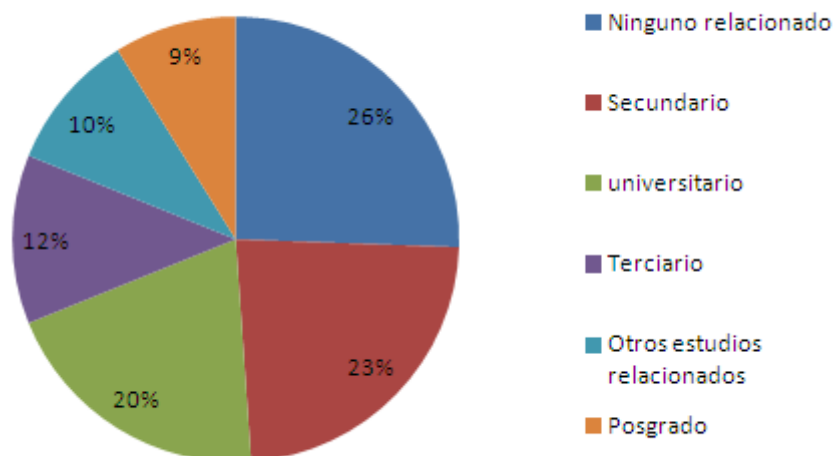


GRAFICO 4 - RESULTADOS

Con respecto al nivel académico del administrador de las empresas, la mayoría 26% no tienen estudios o conocimientos relacionados con la administración, el 23% solo secundario; lo que suma un 49% en lo cual sus administradores no poseen conocimientos en administración, donde solo se manejan por sus conocimientos adquiridos por la experiencia. Por otra parte el 51% tienen estudios o conocimientos en administración. Este es un dato muy relevante ya que podemos deducir que la mitad de los empresarios pueden conocer su mercado pero tal vez no cuentan con los conocimientos administrativos necesarios para optimizar el funcionamiento de la empresa.

## 5 ¿Tiene en claro el propósito, negocio o razón de ser la empresa? (Misión)

¿TIENE EN CLARO EL PROPOSITO, NEGOCIO O RAZON DE SER DE LA EMPRESA? (MISION)

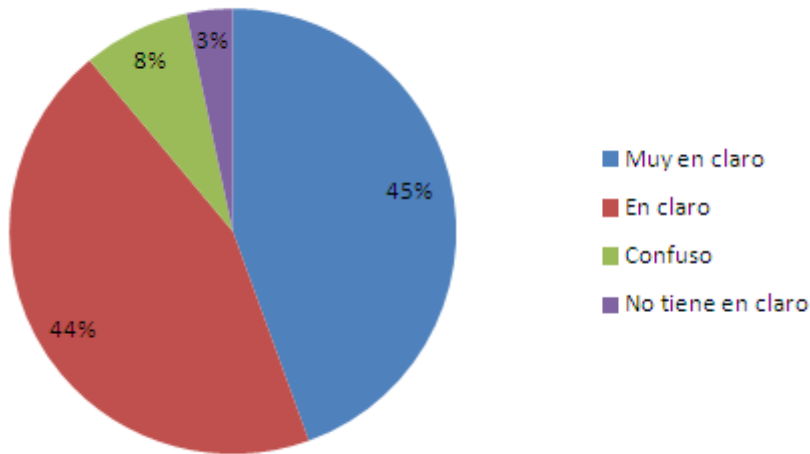


GRAFICO 5 - RESULTADOS

Conforme a la declaración de misión el 89% de las PyMEs afirman que tiene en claro y muy en claro su misión o su razón de ser en su actividad económica; Mientras tanto el 12 está confundido y no tiene en claro su misión. Por lo tanto la mayoría de las empresas conoce bien su negocio.

## 6 ¿Tiene la empresa aspiración a corto y largo plazo, sabe donde quiere estar en un futuro?

¿TIENE LA EMPRESA ASPIRACIONES A CORTO Y LARGO PLAZO, SABE DONDE QUIERE ESTAR EN UN FUTURO? (VISION)

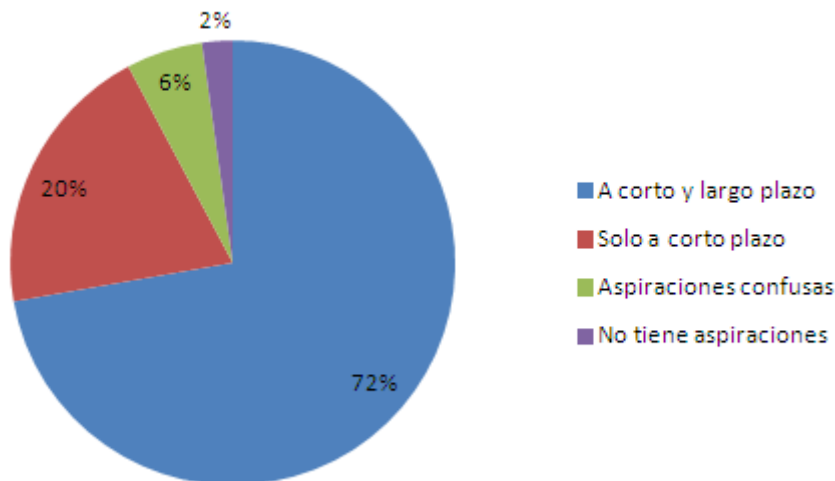


GRAFICO 6 - RESULTADOS

Con respecto a la visión o aspiraciones de las PyMEs, el 72% afirma que tiene aspiraciones a largo plazo, lo que significa que trabajan hoy conforme a un futuro esperado; por otro lado el 20 % solo tiene aspiraciones a corto plazo, por lo que solo aspiran con metas pequeñas o cercanas. Mientras que el 8% tiene aspiraciones confusas o directamente no tiene aspiraciones, lo que refiere que esas empresas trabajan el día a día solo para sobrevivir o esperar la suerte de que les vaya bien, lo que es muy grave ya que es muy probable que esas empresas no sobrevivan por mucho tiempo.

---

### 7 ¿Tiene en claro todo el personal, valores o principios éticos sobre los cuales se apoyan los cimientos de la empresa? (Valores)

¿TIENE EN CLARO TODO EL PERSONAL, LOS VALORES O PRINCIPIOS ETICOS SOBRE LOS CUALES SE APOYAN LOS CIMIENTOS DE LA EMPRESA? (VALORES)

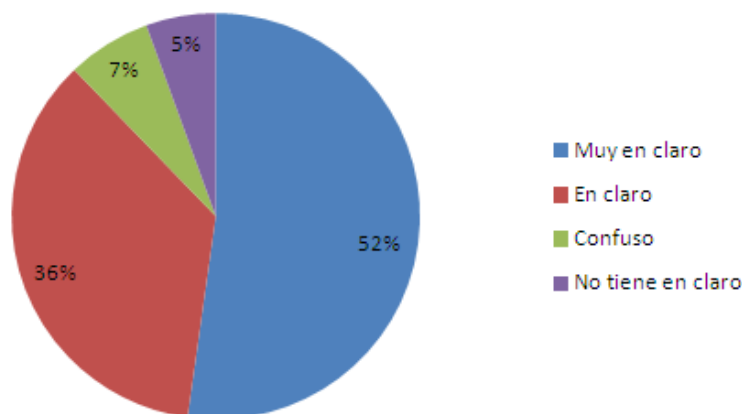


GRAFICO 7 - RESULTADOS

Con respecto a los valores, un gran aspecto en las empresas y que estos enmarcan el comportamiento de sus actividades; podemos ver que el 88% tiene en claro y muy claro sus valores, los cuales conllevan a una competencia leal y brindan confianza al cliente. Por otro lado el 12% tiene valores que tienen confusión y falta de claridad con respecto al momento de identificar sus valores, lo que da un poco de preocupación ya que las empresas que no suelen tener sus valores definidos en momentos difíciles suelen perder el rumbo.

**8 ¿Analiza el interior de la empresa, el desempeño de todos sus departamentos y tiene en claro sus fortalezas y debilidades?**

¿ANALIZA EL INTERIOR DE LA EMPRESA, EL DESEMPEÑO DE TODOS SUS DEPARTAMENTOS Y TIENE EN CLARO SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?

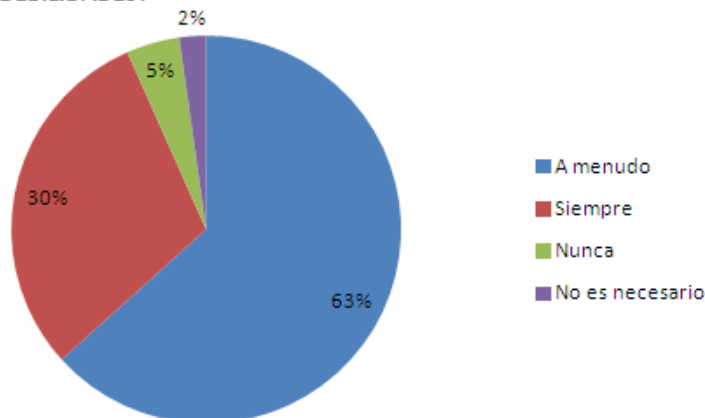


GRAFICO 8 - RESULTADOS

Con respecto al análisis de sus Fortalezas o Debilidades (análisis interno), el 63% afirma que se analiza internamente a menudo o esporádicamente, solo el 30 % siempre, mientras que el 7% no se analiza o entiende que no es necesario. A partir de esta información podemos decir que la mayoría de las empresas no le dan la suma importancia que se merece el tener siempre en claro sus fortalezas y debilidades, lo que puede derivar en faltas de eficiencias internas y estrategias al momento de competir.

---

**9 ¿Analiza las variables del entorno de la empresa y tiene en claro las amenazas y oportunidades?**

¿ANALIZA LAS VARIABLES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA Y TIENE EN CLARO LAS AMENAZAS Y OPORTUNIDADES ?

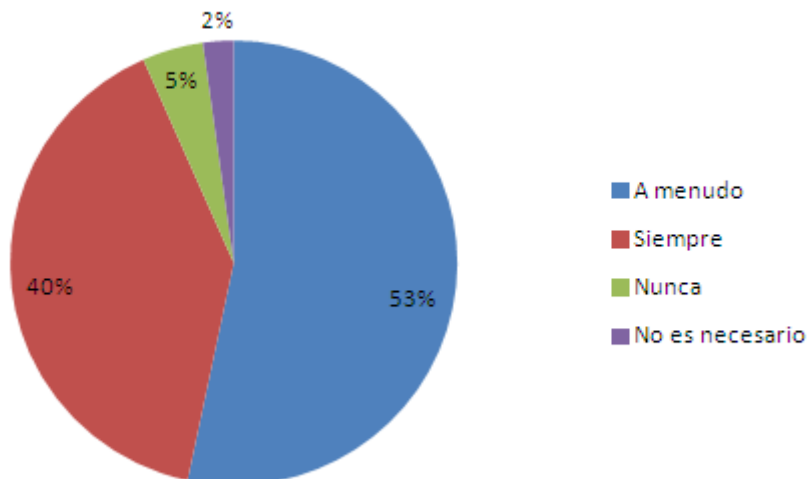


GRAFICO 9 - RESULTADOS

Con respecto a las oportunidades y amenazas (análisis externo o del entorno), El 53% de las empresas encuestadas respondió que a menudo o de vez en cuando analiza los factores externos que impactan en sus actividades diarias. El 40% siempre tiene en cuenta estos factores, mientras que el 7% no le da importancia ni realiza este análisis. Podemos deducir que menos de la mitad de las empresas no miran más allá de sus puertas, lo que es un error inminente, ya que se dejan de lado aspectos que pueden influir negativamente, y podrían comprometerlos en el futuro si no los solucionamos; tanto como aquellos aspectos que podrían influir positivamente, y podrían dar ventaja en el futuro si se sabe aprovechar.

### 10 ¿Analiza el comportamiento de los clientes, proveedores, sustitutos y competidores actuales y potenciales?

¿ANALIZA EL COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES, PROVEEDORES, SUSTITUTOS Y COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES?

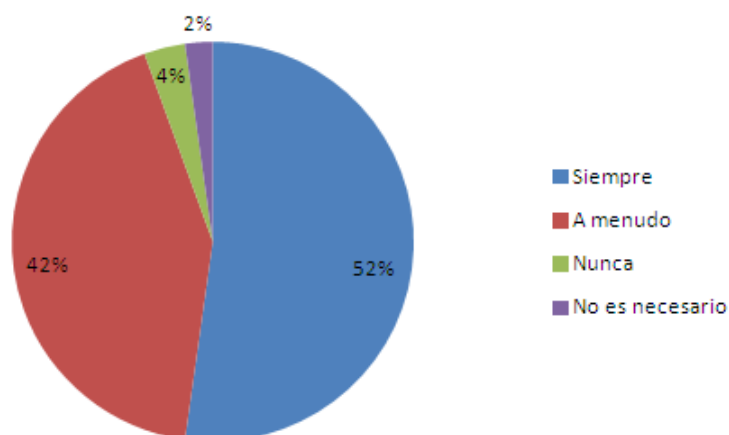


GRAFICO 10 - RESULTADOS

Con respecto al análisis de las fuerzas externas más próximas (fuerzas de Porter), el 52,2% analiza siempre estas fuerzas externas que tienen un impacto de gran magnitud en su desempeño; el 42% a menudo, y el 6% directamente no lo realizan o dan la importancia necesaria. Este análisis es de suma importancia ya que provee la información necesaria para lograr una diferenciación o ventaja competitiva con respecto a los competidores actuales y potenciales, lograr ventajas sobre los proveedores y conocer bien los gustos y preferencias de los clientes.

### 11 ¿Motiva, capacita y atiende a su personal como su recurso más importante?

¿MOTIVA, CAPACITA Y ATIENDE A SU PERSONAL COMO SU RECURSO MAS IMPORTANTE?

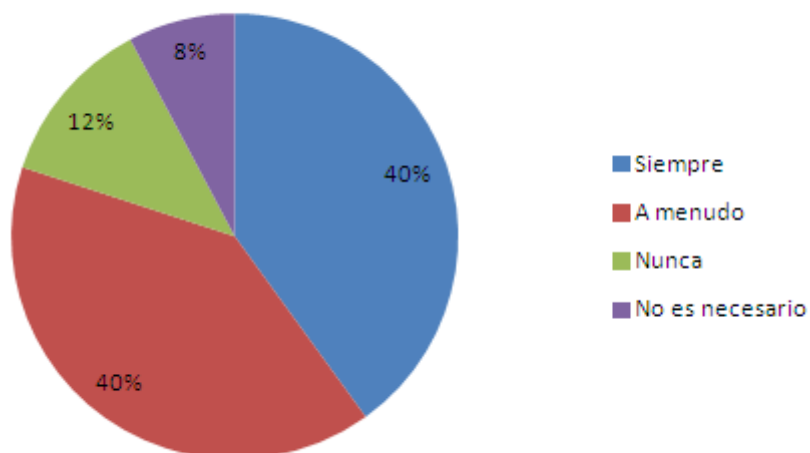


GRAFICO 11 - RESULTADOS

Respecto a la motivación, capacitación e importancia del personal, el 40% le da gran importancia a su recurso humano, el otro 40% a menudo o esporádicamente; mientras que el 20% restante directamente no le da importancia a su personal, un número de suma importancia y a tener en cuenta ya que el RRHH influye de forma total en el éxito de la empresa, siendo este el capital más importante de toda empresa.

### 12 ¿Plantea objetivos a corto y largo plazo, e implementa estrategias para lograrlos?

¿PLANTEA OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO, E IMPLEMENTA ESTRATEGIAS PARA LOGRARLOS?

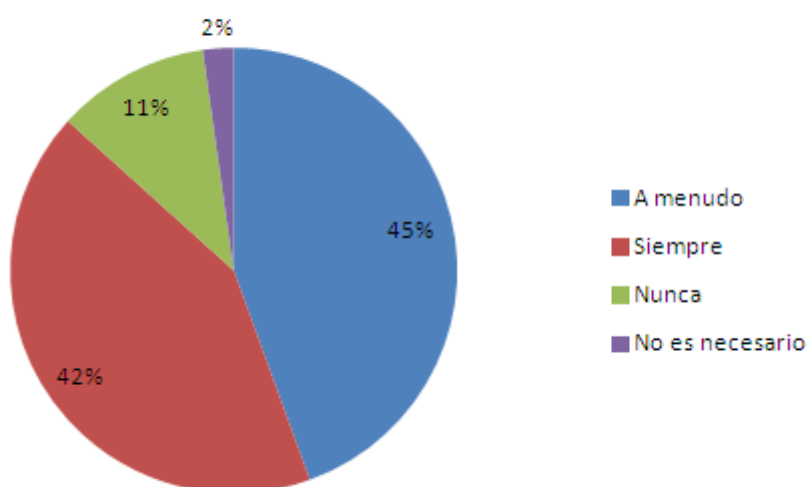


GRAFICO 12 - RESULTADOS

El 45% de las empresas expreso que se plantean objetivos de forma muy a menudo o esporádicamente; solo el 42% siempre se está planteando plantea objetivos, mientras que el 13% no se plantean o refieren que no les es necesario el planteo de objetivos, un porcentaje de gran consideración, ya que toda empresa sin objetivos es un barco sin timón donde cada acción no tiene un fin concreto.

### 13 ¿Plantea y realiza acciones para diferenciarse y posicionarse mejor que sus competidores? (Estrategias)

#### ¿PLANTEA Y REALIZA ACCIONES PARA DIFERENCIARSE Y POSICIONARSE MEJOR QUE SUS COMPETIDORES? (ESTRATEGIAS)

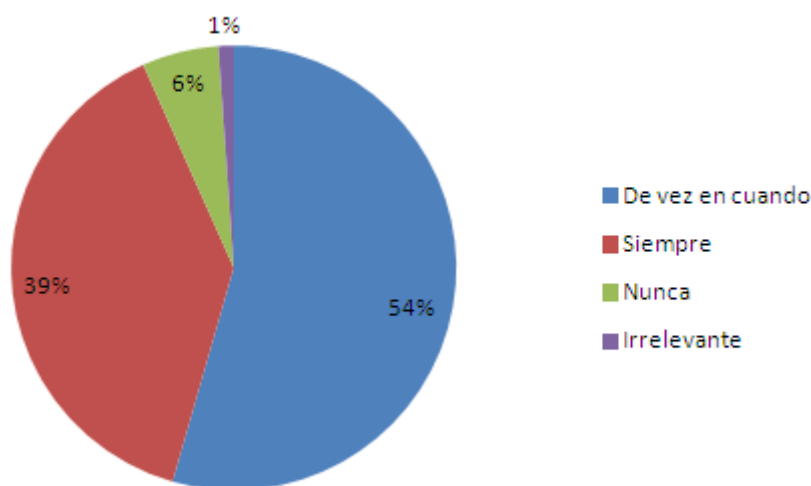
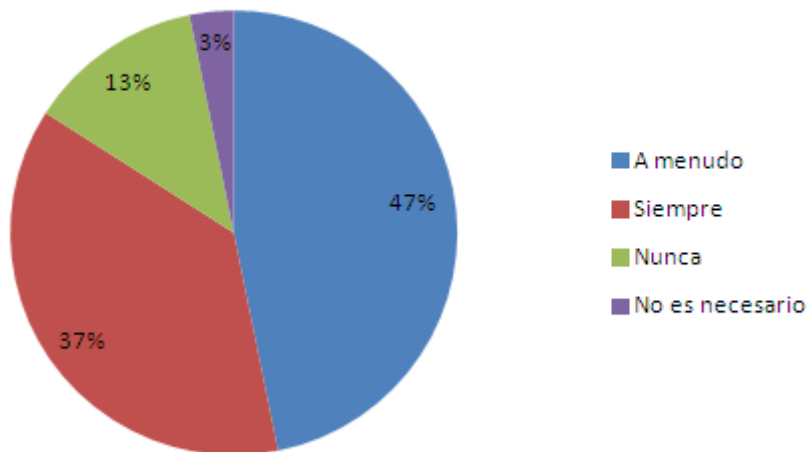


GRAFICO 13 - RESULTADOS

Con respecto al planteo de las estrategias el 54% plantea estrategias esporádicamente. El 39% siempre implementa estrategias, mientras que un 7% directamente no plantea o lo considera irrelevante. Podemos deducir un dato de gran importancia, que el 61% de las PyMEs de San Luis plantea estrategias de vez en cuando o directamente no plantean alguna; esto es preocupante ya que no plantear estrategias o acciones permanentemente para ser competitivos, en cualquier momento la competencia puede derribar a sus oponentes si ellos si plantean estrategias.

**14 ¿Evalúa y controla el cumplimiento de los objetivos, y toma acciones correctivas en caso de ser necesario?**

**¿EVALUA Y CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, Y TOMA ACCIONES CORRECTIVAS EN CASO DE SER NECESARIO?**

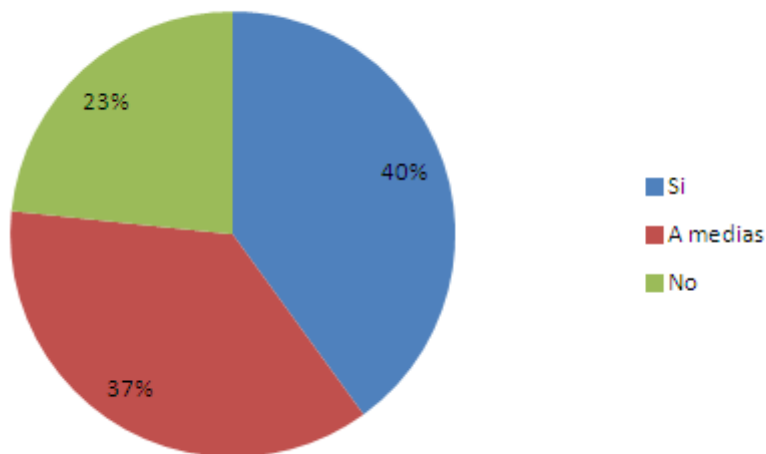


**GRAFICO 14 - RESULTADOS**

Con respecto al control de los objetivos, el 47% controla a menudo o de forma esporádica la evolución de sus objetivos planteados; mientras que el 37% siempre está evaluando y controlando sus objetivos. El 16,6% restante directamente no controla ni da importancia a los objetivos. Como en el caso del planteo de estrategias, tenemos un resultado similar, donde el 63% controla el cumplimiento de sus objetivos en forma esporádica o directamente no lo tiene en cuenta, dato de suma importancia ya que cualquier desviación de cualquier objetivo, puede alejarnos del objetivo general o visión, puede hacernos perder esfuerzos en vano. Por eso es indispensable el control periódico para poder realizar cualquier acción correctiva en tiempo y forma.

**15 ¿Considera que su empresa lleva a cabo una planificación estratégica?**

**¿CONSIDERA QUE SU EMPRESA LLEVA A CABO UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA?**

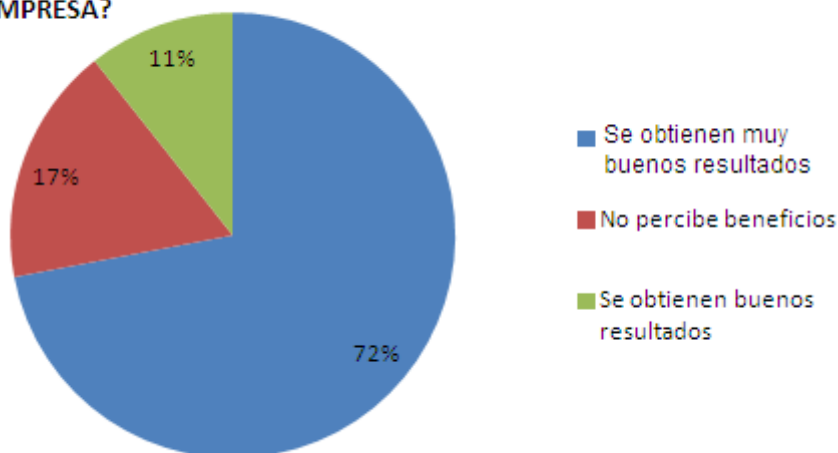


**GRAFICO 15 - RESULTADOS**

Del total de las empresas encuestadas, el 40% afirmo y considera que implementan un plan estratégico, el 37% menciona que de una u otra manera tratan de realizar un plan (a medias). Mientras que el restante 23% directamente no implementan un plan estratégico.

**16 ¿Si realiza planificación estratégica, percibe resultados positivos, o mejoras en el rendimiento competitivo de la empresa?**

**¿SI REALIZA PLANIFICACION ESTRATEGICA, PERCIBE RESULTADOS POSITIVOS, O MEJORAS EN EL RENDIMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA?**



**GRAFICO 16 - RESULTADOS**

Del total de las empresas el 72% menciona que se obtienen muy buenos resultados al implementar un plan estratégico; solo el 11% contesto que se obtienen muy buenos

resultados. El 17% restante afirmó que no percibe beneficios, de este resultado podemos deducir que tal vez no perciben beneficios ya que posiblemente no realizan un plan adecuado a la empresa y su entorno; ya que implementar un plan estratégico adecuado no asegura un 100% de éxito, pero si seguramente lograremos mejores resultados y competitividad que si no realizáramos actividades estratégicas.

### 17 ¿Quién lleva la administración de la empresa?

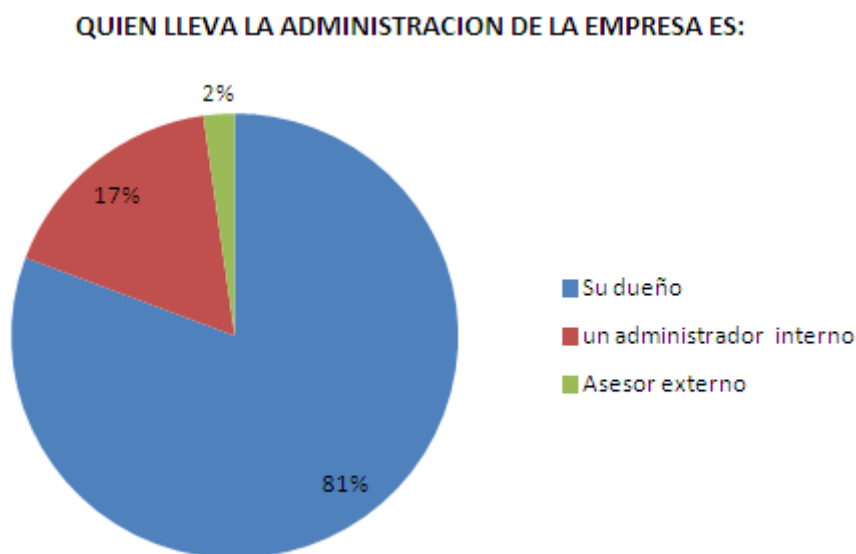


GRAFICO 17 - RESULTADOS

Conforme a quien administra este tipo de empresas, podemos ver un número considerable como que el 81% es administrado por su dueño, el 17% por administrador interno a quien se le delego el manejo de la empresa; mientras que solamente el 2% es administrado por un asesor externo. Generalmente las PyMEs son empresas con pequeños presupuestos o escaso capital, donde los dueños prefieren ser los administradores de las mismas para no invertir en un administrador profesional; lo que no quiere decir que los propios dueños no conocen su negocio o actividad que realizan diariamente, pero eso no quiere decir que la empresa necesite de conocimientos administrativos para lograr un eficiente uso y desarrollo de los recursos escasos y lograr la mejor competitividad posible sobre los competidores.

## 18 ¿Con que problemas o dificultades debe lidiar la empresa hoy en día?

CON QUE PROBLEMAS O DIFICULTADES DEBE LIDIAR LA EMPRESA HOY EN DIA?

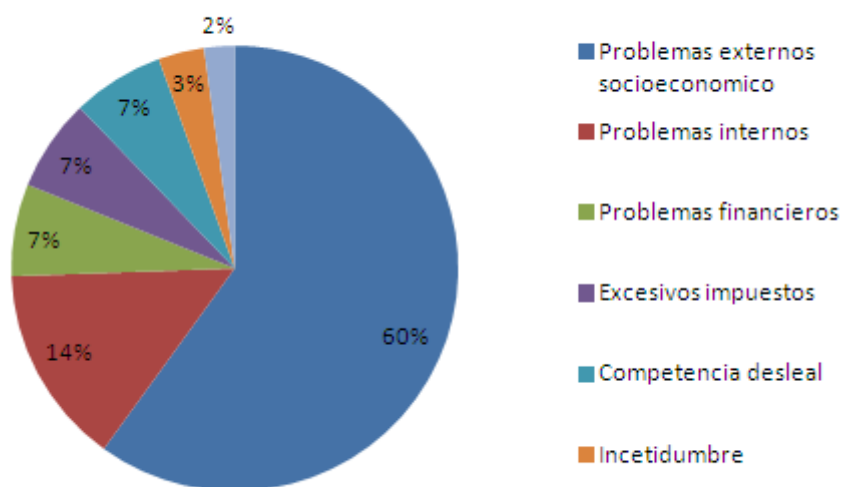


GRAFICO 18 - RESULTADOS

Hoy en día las PyMEs se enfrentan a muchos problemas, a partir de la encuesta se pudieron recabar datos muy importantes como:

- El 60% enfrenta problemas socio-económicos, dentro de los cuales están los problemas de (económica actual - afectados por la pandemia - Problemas para conseguir materia prima – gran disminución de la demanda)
- Otro 14% tiene problemas internos como (problemas operativos – ausentismo del personal – falta de personal adecuado para el puesto).
- Otro 7% se enfrenta a problemas financieros (falta de financiación para recambio de maquinaria – problemas en con la cadena de pagos).
- Otro 7% enfrenta excesivos impuestos.
- Otro 7% se enfrenta a una constante competencia desleal.
- Un 3% se enfrenta a una gran incertidumbre sobre el rumbo del país.
- Solo el 2% asegura no verse afectado por algún tipo de problema.

**19 ¿En caso de no llevar a cabo planificación estratégica, pero considera que es importante, cuál es el motivo por el que no lo hace?**

---

EN CASO DE NO LLEVAR A CABO PLANIFICACION ESTRATEGICA, PERO CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE; CUAL ES EL MOTIVO POR EL QUE NO LO HACE?

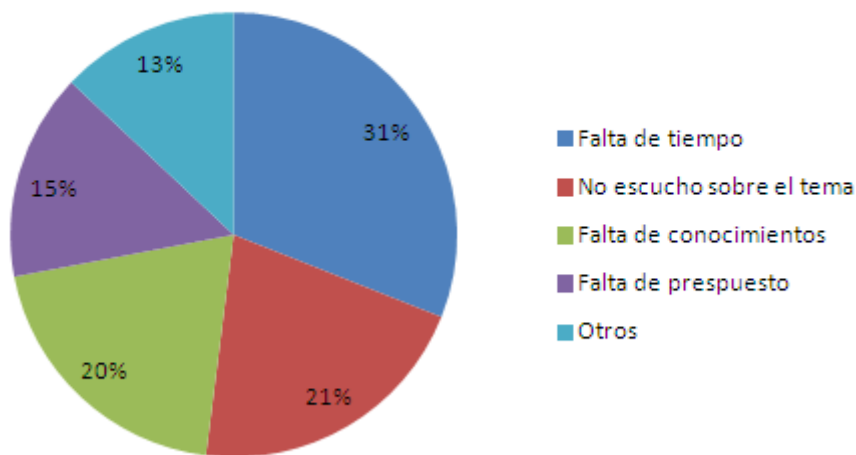


GRAFICO 19 - RESULTADOS

Por último pasamos a analizar las causas por la cual un gran porcentaje de las PyMEs no realizan planificación estratégica actualmente. La encuesta arrojó los siguientes datos:

- El 31% por falta de tiempo (Lo urgente supera lo importante – los dueños o administradores trabajan a la par de los empleados – los dueños o administradores dedican el total del tiempo a resolver problemas).
- El 21% nunca escucho o leyó sobre la planificación estratégica (no conocen sobre el tema en cuestión).
- El 20% por falta de conocimientos técnicos sobre la planificación estratégica.
- El 15% por falta de presupuesto, ya que consideran que es una herramienta costosa de implementar.
- El 13% restante por otras razones como (falta de organización – No es la actividad principal ya que son profesionales en otras áreas – falta de constancia – no hace falta ya que el negocio funciona bien).

## IV - APOORTE Y CONCLUSIONES

### CAPITULO 8 - CONCLUSIONES

Conforme al marco teórico establecido para el tema en cuestión, y el análisis de los resultados obtenidos del relevamiento a las PyMEs de la ciudad de San Luis, procedemos a desarrollar las conclusiones para dar respuestas a los objetivos planteados. En principio realizamos un cuadro con los resultados obtenidos más relevantes que afectan a la administración estratégica de una pyme.

<b>FACTOR</b>	<b>RESULTADO 1</b>	<b>RESULTADO 2</b>	<b>RESULTADO DE RELEVANCIA</b>	<b>RESULTADO NEGATIVO PARA UNA PYME</b>
<b>ANTIGÜEDAD</b>	El 63% de las pymes tienen + de 10 años	El 13 % de 5 a 10 años	El 76% tiene + de 10 años antigüedad	-
<b>ESTUDIOS DEL ADMINISTRADOR</b>	El 26% solo estudios secundarios	El 23% no tiene estudios relacionados	El 51% tiene conocimientos en administración	El 49% no tiene conocimientos en administración
<b>PLANTEO DE MISION</b>	El 45% de las PyMEs tiene muy en claro su visión	El 44% en claro	El 89% conoce su misión o razón de ser	11% no tiene en claro su razón de ser
<b>PLANTEO DE VISION</b>	El 72% tiene aspiraciones a corto y largo plazo	El 20% solo a corto plazo	El 72% aspiraciones a corto y largo plazo	8% no tiene aspiraciones o visión
<b>DEFINICION DE VALORES</b>	El 52% tiene muy claro sus valores	El 36% en claro	El 52% tiene muy claro sus valores	El 12% no tiene en claro sus valores

<b>REALIZA ANALISIS INTERNO</b>	El 63% de las PyMEs realiza a menudo análisis interno	El 30% Siempre	-	7% no realiza análisis interno
<b>REALIZA ANALISIS EXTERNO</b>	El 53% a menudo realiza análisis interno	El 40% Siempre	-	7% no realiza análisis externo
<b>ANALISIS DE LAS FUERZAS PROXIMAS FUERZAS PORTER</b>	El 52% siempre analiza Fuerzas Porter	42 % a menudo	-	6% no analiza Fuerzas de Porter
<b>MOTIVACION DEL PERSONAL</b>	El 40% siempre motiva	40% motiva a menudo	-	20% no motiva
<b>PLANTEO DE OBJETIVOS</b>	45% A menudo	42% plantea objetivos siempre	-	13% no se plantea objetivos
<b>PLANTEO DE ESTRATEGIAS</b>	54% A menudo	39% plantea estrategias siempre	-	7% no plantea estrategias
<b>EVALUACION Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS</b>	47% a menudo evalúa	37% siempre evalúa	-	16% no evalúa
<b>CONSIDERA QUE REALIZA PLANIFICACION</b>	El 40% Si	37% A medias	-	23% No realiza planificación
<b>RESULTADOS PERCIBIDOS</b>	El 72% obtiene muy buenos resultados	11% buenos resultados	83% da resultados positivos	17% no obtiene beneficios
<b>QUIEN ADMINISTRA ES:</b>	81% Su dueño	19% un administrador externo o interno	-	-
<b>PROBLEMAS QUE</b>	86% Tiene	14% Tiene	-	14% Tiene

<b>AFECTAN LA EMPRESA</b>	problemas con factores externos	problema con factores internos		problema con factores internos
---------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--	--------------------------------

Tabla 4: Conclusiones

A partir de nuestra investigación podemos concluir y dar respuesta a los objetivos planteados:

- Con respecto al estado general administrativo-estratégico de las PyMEs podemos concluir que más de la mitad de estas empresas, para ser exactos el 60 % de la muestra llevan a cabo sus negocios sin un procedimiento administrativo sistemático (PE). Como causa principal podemos deducir que esto se debe a la falta de conocimientos o interiorización sobre la importancia de esta herramienta administrativa en el rendimiento de las empresas lo que nos hace pensar que es necesario un programa de concientización y capacitación.
- Solo el 40% de las PyMEs de la Ciudad de San Luis realizan un plan estratégico sistemático pudiendo constatar esto, ya que coincide con que estas empresas se analizan externa e internamente, motivan y toman interés en su personal siendo este el recurso más importante para el funcionamiento de una empresa. Saben donde están y donde quieren llegar, planteándose objetivos y estrategias constantemente entre otras tareas para llegar a concretar sus objetivos generales y ser los mejores en su mercado siendo este el fin de toda empresa. Esto podemos relacionarlo positivamente con que el 51% de estas empresas sus dueños o administradores tienen conocimientos o estudios relacionados con la administración.
- Por otro lado tenemos un 60% de PyMEs, dentro de los cuales el 37% considera que realiza algunas actividades esporádicas o aleatorias relacionadas con la planificación estratégica, mientras que el 23% no realiza ninguna actividad relacionada a la PE. Este porcentaje podemos relacionarlo con que el 43% de las empresas no tienen un administrador que cuente con conocimientos relacionados con la administración. El 81% de las PyMEs está administrada por sus dueños y el 50% tiene de 1 a 5 personas, por lo que su estructura es pequeña y limitada, lo que conlleva que la división de tareas para cada persona sea de mucha carga, debido a esto el personal se encuentra sobrecargado de tareas, lo que lleva a que los dueños o administradores tengan que trabajar a la par del personal operativo para poder cumplir con las tareas básicas de la organización.

Dentro de la muestra de empresas que realizan planificación a medias o directamente no realizan, (60 %) está ligado a factores como:

- 31% Aduce a la falta de tiempo, las tareas diarias urgentes superan a las importantes, donde sus dueños o administradores dedican todo su tiempo a resolver problemas presentes y no a planificar hacia el futuro. Esto se debe a que los dueños o administradores trabajan a la par de los empleados, llevando a que estas PyMEs sean presas del corto plazo más que a un largo plazo.
  - El 21% nunca escucho o leyó sobre la planificación estratégica. Es para ellos un tema desconocido. Muchos empresarios solo conocen la actividad técnica de su rubro, pero desconocen temas administrativos.
  - El 20% por falta de conocimientos técnicos concretos sobre la planificación estratégica.
  - El 15% por falta de presupuesto, ya que consideran que es una herramienta costosa de implementar.
  - El 13% restante por otras razones: falta de organización interna, no es la actividad principal ya que son profesionales en otras áreas, falta de constancia en consecución de objetivos, y consideran que no hace falta un PE ya que el negocio funciona bien como esta.
- De las empresas que realizan PE el 72% menciona que se obtienen muy buenos resultados al implementar un plan estratégico; solo el 11% contesto que se obtienen muy buenos resultados. El 17% restante afirmo que no percibe beneficios, de este resultado podemos deducir que tal vez no perciben beneficios ya que posiblemente no realizan un plan adecuado a la empresa y su entorno; ya que implementar un plan estratégico adecuado no asegura un 100% de éxito, pero si seguramente lograremos mejores resultados y competitividad que si no realizáramos actividades estratégicas, en conclusión podemos definir que las PyMEs que implementan PE obtienen resultados positivos.
  - Del total de la población encuestada podemos concluir algunos datos importantes para conocer más sobre el estado de las PyMEs y poder enfocar estos puntos para poder ayudar a estas empresas:
    - El 11% no conoce su misión o razón de ser, lo que significa que no conoce en profundidad su negocio.
    - El 20% solo tiene aspiraciones a corto plazo, mientras que un 8% directamente no tiene aspiración alguna; por consecuencia es muy difícil que el negocio prospere.
    - El 12 % no conoce sus valores, Cuando los gerentes o líderes incurren en la

toma de decisiones poco éticas, esto puede llevar a que los empleados o clientes pierdan el respeto hacia ellos.

- Un 7 % no realiza análisis interno ni externo, lo que significa que estas empresas están trabajando a ciegas sin conocer bien su estructura ni su entorno donde se desenvuelve.
- Un 20 % no motiva ni le da importancia a su personal, lo que produce costos por ausentismo, baja productividad y alta rotación de personal; en resumen pérdida de efectividad en las actividades.
- El 23 % no planifica sus actividades lo que provoca pérdidas de eficiencia por no asignar efectivamente los recursos ya sean tiempo o materiales, provoca incertidumbre y falta de rumbo; en fin pérdida de competitividad.
- El 14 % sufre de grandes problemas operativos, problemas de personal, productivos y financieros, los cuales se pueden atribuir a la falta de conocimientos técnicos.

Como conclusión final y global, llegamos a que menos de la mitad de las PyMEs de la Ciudad de San Luis no se familiarizan con la planificación estratégica. Como causas principales podemos deducir que esto se debe a la falta de concientización, una gran falta de conocimientos o interiorización sobre la importancia, beneficios e impacto positivo de esta herramienta administrativa (PE) en el rendimiento de las empresas.

## **CAPITULO 9 – APORTE: GUIA PRÁCTICA**

### **GUIA PRACTIA PROPUESTA PARA REALIZAR UN PLAN ESTRATEGICO**

**<TEN SIEMPRE EN CLARO QUE LA ESENCIA DEL PLAN ESTRATEGICO ES LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOBRE TUS COMPETIDORES>**

**Tómese un tiempo para planificar: “las guerras se ganan en la tienda del general”.**

**Stephen R. Covey**

- **Dividiremos las 3 etapas de la planificación estratégica en 7 pasos**

**Etapas 1: formulación de la estrategia**

**Paso 1: Identificar misión, visión y valores**

Toda empresa necesita tener un camino marcado hacia su objetivo, esto se consigue diseñando y llevando a cabo un plan estratégico.


A continuación trataremos de detallar de la forma más esquemática y sencilla para que tu empresa realice su propio plan estratégico para lograr el éxito.

Lo primero que debes definir es el objetivo principal sobre el cual se centraran todas las acciones y esfuerzos. Para esto debes tener bien en claro la **Misión, Visión y Valores**, ya que son los cimientos sobre los cuales se comenzara a construir el plan estratégico.

Es importante que estos tres conceptos siempre estén unidos y sean coherentes entre sí, deben apuntar hacia la misma dirección.


**“No hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va” - Séneca**

Para comenzar debes saber quién eres? que haces?, para qué?, para quien? Y sobre qué valores se apoyaran las acciones.


DISEÑO DE LA MISION	A TENER EN CUENTA	DEFINA SU MISION
	<p>La misión empresarial es la “razón de ser” de la empresa.</p> <p>¿Qué hacemos?</p> <p>¿Cuál es nuestro negocio?</p> <p>¿A qué nos dedicamos?</p> <p>¿Cuál es nuestra razón de ser?</p> <p>¿Qué aportas al mundo para su bienestar?</p> <p>La misión es la esencia del producto o servicio que ofreces. Ej.:</p> <p>*No vendemos zapatos, sino comodidad para tus pies.</p> <p>*No vendemos celulares, sino comunicación.</p>	

- **EJ. MISION GOOGLE: Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todos.**

- **EJ. MISION SANCOR: Agregar valor a la leche para beneficio de los asociados.**

DISEÑO DE LA VISION	A TENER EN CUENTA	DEFINA SU VISION
	<p>La visión refleja lo que la empresa quiere; ¿Qué queremos llegar a ser en el futuro?”, es decir, lo que se quiere lograr como un gran sueño, por eso se dice que es algo utópico, difícil de alcanzar.</p>	

- **EJ. VISION GOOGLE: Ser el más importante y prestigioso motor de búsqueda del mundo.**
- **EJ. VISION SANCOR: Ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basado en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.**

DISEÑO DE LOS VALORES	A TENER EN CUENTA	DEFINA LOS VALORES
	<p>Consiste en establecer los principios éticos, morales y éticos sobre los que se apoyaran las actividades que realicen los integrantes de la empresa.</p> <p>Regulan la conducta de la empresa. Algunos ejemplos: innovación, excelencia, calidad, colaboración, confianza, respeto, responsabilidad social y ambiental.</p>	

▪ **EJ. VALORES GOOGLE:**

Integridad.

Utilidad – todo lo que hagamos en **Google** debe ser útil a todos nuestros usuarios.

Privacidad, Seguridad y Libertad de Expresión.

Capacidad de Respuesta.

Tomar Acción.

▪ **EJ. VALORES SANCOR:**

Principios y valores cooperativos

Trabajo en equipo

Capacitación permanente

Flexibilización y adaptación al cambio

Innovación permanente en procesos y productos

Compromiso con la calidad y la nutrición

Orientación hacia el cliente

Sustentabilidad ambiental y responsabilidad empresaria

***Paso2: Análisis estratégico interno y externo***



***Análisis Interno***

- Es de vital importancia un análisis un análisis interno para saber dónde estamos parados, esto se realiza a través de una evaluación de desempeño de todos los sectores que forman la empresa; a partir de este análisis podremos detectar nuestras

**FORTALEZAS y DEBILIDADES.** De aquí podremos deducir que debemos mejorar, cambiar o seguir haciendo.

En este análisis debemos tener en cuenta todos los sectores involucrados que forman la cadena de valor, desde que ingresa la materia prima hasta que llega al cliente.

Cabe destacar que estas fuerzas pueden ser controlables para la empresa.

<b>AREA</b>	<b>PUNTOS FUERTES (FORTALEZAS)</b>	<b>PUNTOS DEBILES (DEBILIDADES)</b>
INSTALACIONES	1	1
EDIFICIAS	2	2
	3	3
TAREAS RR-HH (RECURSOS HUMANOS)	1	1
	2	2
	3	3
FINANZAS (CONTABILIDAD-PAGOS- COBRANZAS)	1	1
	2	2
	3	3
COMPRAS	1	1
	2	2
	3	3
VENTAS-MARKETING	1	1
	2	2
	3	3
PRODUCCION	1	1
	2	2
	3	3
LOGISTICA	1	1
	2	2
	3	3
ADMINISTRACION (GERENCIA)	1	1
	2	2
	3	3

**Análisis Externo:**

- Por otro lado también debemos realizar un análisis del entorno para detectar como nos afectan los agentes más cercanos (proveedores, competidores y clientes), hasta los agentes más globales como (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). A partir de este análisis buscaremos detectar las **OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS**, ventajas y desventajas que establece el sector donde interacciona la empresa.

Cabe destacar que estas fuerzas no son controladas por las empresas, por lo tanto hay que amoldarse a ellas.

- A) Para analizar las fuerzas **más cercanas** que nos afectaran de forma positiva(oportunidades) o negativa (amenazas), utilizaremos las **5 FUERZAS DE PORTER**



FUERZA	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES	IDENTIFICAR AMENAZAS
CLIENTES		
SUSTITUTOS		
PROVEEDORES		
COMPETIDORES ACTUALES		
COMPETIDORES		

POTENCIALES		
-------------	--	--

B) Para analizar los factores más globales utilizaremos el análisis llamado **PESTEL**



FACTOR	IDENTIFICAR OPORTUNIDADES	IDENTIFICAR AMENAZAS
POLITICO		
ECONOMICO		
SOCIAL		
TECNOLOGICO		
ECOLOGICO		
LEGAL		

**Paso 3: desarrollo del diagnostico**

Una vez realizados los análisis internos y externos, habiendo así identificado nuestras **FORALEZAS** y **DEBILIDADES**, como así también las **OPORTUNIDADES** y

AMENAZAS que nos presenta el contexto externo; procedemos a presentarlos en formato Matriz (DAFO-FODA) para darle forma ordenada y precisa del análisis, tanto así como si fuera una foto de la situación interna y externa de la empresa.

De esta forma podremos tener un panorama muy claro de la situación, siendo así esta herramienta de gran utilidad para identificar estrategias que nos ayuden a disminuir las debilidades y amenazas, como si también maximizar y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades.

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las FORTALEZAS identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las DEBILIDADES identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	<b>1 F - O</b> <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	<b>D - O 2</b> <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
<b>AMENAZAS</b> Enlista las AMENAZAS identificadas	<b>3 F - A</b> <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	<b>D - A 4</b> <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

➤ Proceder completar la matriz DAFO – FODA

EMPRESA DE....	<b>FORTALEZAS: F</b> 1. 2. 3. 4.	<b>DEBILIDADES: D</b> 1. 2. 3. 4.
<b>OPORTUNIDADES: O</b> 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS: FO</b> 1. 2. 3. 4.	<b>ESTRATEGIAS: DO</b> 1. 2. 3. 4.
<b>AMENAZAS: A</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS: FA</b> 1.	<b>ESTRATEGIAS: DA</b> 1.

2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

**Pasó 4: planteo de objetivos y metas**

**“A menos que tenga objetivos definidos, precisos y claramente establecidos, no se dará cuenta del potencial máximo que se encuentra dentro de usted”. Zig Ziglar**

Ya habiendo definido la misión, visión y valores, sabrás quien eres, lo que quieres ser y adonde llegar; Con el análisis interno y externo sabrás donde y en qué situación te encuentras. Una vez teniendo este panorama es hora de plantear los objetivos y metas para lograr esa misión y visión que se anhela.

Recuerda que los objetivos estratégicos se definen SMART (específico, medible, aceptable, realista y de duración limitada).

Entonces a partir de tu misión y visión y de los resultados obtenidos de la matriz FODA procede a plantear los objetivos y metas.

No olvides de que los objetivos se plantean en forma cualitativa y a largo plazo; y las metas son los caminos en formas cuantitativas y planteadas a corto plazo para lograr los objetivos.

Algunas preguntas que pueden ayudarte a plantear objetivos:

- ¿Qué debo mejorar en cada sector o departamento de la empresa?
- ¿Está respondiendo bien el Recurso Humano de la empresa?
- ¿Qué estamos haciendo bien y podemos mejorar aun más?
- ¿Qué producto o servicio merece más atención?
- ¿Cuánto más necesitamos facturar para poder reinvertir y crecer?
- ¿Que sobre costos podemos disminuir o eliminar?
- ¿Mantengo, o aumento la producción?
- ¿En cuánto debemos aumentar las ventas?

<b>RECUERDA SIEMPRE TU:</b>	<b>PLANTEA TUS OBJETIVOS</b>	<b>METAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS</b>
-----------------------------	------------------------------	---

<b>MISION:</b>	<b>OBJETIVO 1</b>	1
		2
		3
		4
<b>VISION:</b>	<b>OBJETIVO 2</b>	1
		2
		3
		4
<b>VALORES:</b>	<b>OBJETIVO 3</b>	1
		2
		3
		4
	<b>OBJETIVO 4</b>	1
		2
		3
		4

Pasó 5: desarrollo de las estrategias

**“Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de todos los negocios”. Michael Leboeuf**

Una vez que los objetivos y metas estén planteados y bien en claro, es necesario tomar acciones para lograrlos; estas acciones serán las estrategias. Recuerda que las estrategias consisten en distribuir los recursos limitados de la forma más eficiente para lograr los objetivos planteados. Estas estrategias deben ser planteadas y moldeadas desde el análisis FODA ya que debemos maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar las amenazas y debilidades.

<b>PLANTEA TUS OBJETIVOS</b>	<b>METAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS</b>	<b>DEFINE LAS ESTRATEGIAS</b>
<b>OBJETIVO 1</b>	1	1
	2	2
	3	3
	4	4

<b>OBJETIVO 2</b>	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>OBJETIVO 3</b>	1 2 3 4	1 2 3 4
<b>OBJETIVO 4</b>	1 2 3 4	1 2 3 4

## **Etapa 2: implementación de la estrategia**

### **Pasó 6: implementar las estrategias**

Si has llegado a esta etapa es porque ya tienes definidos los objetivos y las estrategias claramente. Esta etapa es muy importante, ya que si no implementas el plan terminara quedando solo en papeles y habrás perdido tu tiempo. Otro punto muy importante es la comunicación de todo el plan al personal. Recuerda que el RRHH es el principal activo de tu organización, por ende deberás liderar y movilizar la organización hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos.

Implementar significa sencillamente hacer que el plan suceda de la forma más óptima posible para que el plan tenga éxito.

Deberás diseñar, especificar, organizar y comunicar a todo el personal las tareas a realizar para cumplir los objetivos. Puedes organizarte de la siguiente manera.

<b>PLANTEA TUS OBJETIVOS</b>	<b>METAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS</b>	<b>DEFINE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>TAREAS O ACCIONES A REALIZAR</b>
<b>OBJETIVO 1</b>	1 2 3	1 2 3	1 2 3

	4	4	4
<b>OBJETIVO 2</b>	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4
<b>OBJETIVO 3</b>	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4
<b>OBJETIVO 4</b>	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
	4	4	4

### Etapa 3: evaluación de la estrategia

#### Pasó 7: realizar un control de la evolución del plan

Recuerda que hasta las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático y periódico.

El plan no termina una vez implementado, deberás especificar periodos para controlar la evolución de las estrategias que planteaste y estas implementando; en caso de que las estrategias no estén funcionando por algún motivo, deberás establecer acciones correctivas para que el plan pueda desarrollarse eficazmente.

Para poder evaluar el plan de la mejor forma desarrolla todo tu plan con el mando integral **BSC (BLANCED SCORECARD)** donde veras todo de forma panorámica.

RECUERDA SIEMPRE TU:	PLANTEA TUS OBJETIVOS	METAS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS	DEFINE LAS ESTRATEGIAS	TAREAS O ACCIONES A REALIZAR	EVALUACION DE RESULTADOS	ACCIONES CORRECTIVAS
<b>OBJETIVO</b>	1	1	1	1		

1	2	2	2	2		
	3	3	3	3		
	4	4	4	4		
<b>OBJETIVO</b>	1	1	1	1		
2	2	2	2	2		
	3	3	3	3		
	4	4	4	4		
<b>OBJETIVO</b>	1	1	1	1		
3	2	2	2	2		
	3	3	3	3		
	4	4	4	4		
<b>OBJETIVO</b>	1	1	1	1		
4	2	2	2	2		
	3	3	3	3		
	4	4	4	4		

**Ante las adversidades no te rindas, se fuerte y siempre busca ser el mejor en lo que haces.. – EXITOS.**

**Fuente: Guía de elaboración propia.**

## V - BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA

- Libro - Prácticas De La Gestión Empresarial - Julio García Del Junco
- Libro - Introducción a la Teoría General de la Administración - Idalberto Chiavenato.
- Libro- El capital humano de las organizaciones - Idalberto Chiavenato.
- Datos -Información proporcionada por el departamento de DPIP – Rentas San Luis.
- Libro - ADN PYME – Autor Jonatán Loide – Director de grupo Set
- Libro - Administración Moderna – Agustín Reyes Ponce
- Libro - El Proceso estratégico - Henry Mintzberg
- Libro - Dirección estratégica - Gerry Johnson y kevan Scholes.
- Libro - Estrategia competitiva - Michael Porter
- Libro - Administración estratégica - Thompson y Strickalnd

- Libro - Dirección estratégica - Robert Grant.
- Libro- Planificación estratégica - George Steiner
- Libro - Conceptos de Administración estratégica – Fred R David
- Libro - El pensamiento estratégico del emprendedor de Negocios – Edward Deming.
- Libro - Administración - Fundamentos de la planeación – Stephen Robbins.
- Libro - Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme-Maqueda Lafuente.
- Libro - Administración estratégica – Thompson y Strickland.
- Libro - Estrategia competitiva - Michael Porter.
- Libro - El cuadro de mando integral – Robert Kaplan Y David Norton.

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS:**

- <https://www.sutori.com/story/evolucion-de-la-empresa--5G97LAv5spR3yEbU4CEDQqNK>
- <https://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/69-clas-org>
- <https://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/69-clas-org>
- <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html>
- <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- [https://issuu.com/51942658/docs/corina\\_trabajo\\_de\\_administracion.do](https://issuu.com/51942658/docs/corina_trabajo_de_administracion.do)
- [https://www.academia.edu/19439377/Resumen\\_Historia\\_de\\_la\\_Administracion](https://www.academia.edu/19439377/Resumen_Historia_de_la_Administracion)
- <https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
- <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa>
- <http://files.wdelreal.webnode.es/200001689277c328791/MISI%C3%93N%20y%20VISI%C3%93N.pdf>
- <https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos>