

UNIDAD IV.

Administración estratégica. Tendencias actuales de gestión

4.1. Administración estratégica



Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

PASOS A SEGUIR PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.

La administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales:

- ✓ Análisis ambiental
- ✓ Formulación de estrategia
- ✓ Implementación de estrategia
- ✓ Evaluación y control.

Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente.

El **análisis ambiental** se refiere al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, su estructura, recursos y cultura.

La **formulación de la estrategia** contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa. Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos y cuál será el plan para lograrlos.

La **implementación de la estrategia** es la puesta en marcha del plan elaborado en el paso anterior. Para ello se tiene como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y los procedimientos a seguir.

La **evaluación y control** considera el uso de las diferentes herramientas de supervisión del desempeño, a fin de establecer si la empresa se está rumbo por el camino trazado o si es necesario realizar correcciones.

Implementar una estrategia en la empresa toma medidas orientadas a lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Otra forma de entender la administración estratégica es como un conjunto de decisiones y acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias. En ese orden de ideas, la organización se plantea preguntas como: ¿Qué cambios y tendencias ocurren en el entorno competitivo? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué productos o servicios debemos ofrecer? ¿Cómo podemos ofrecer esos productos o servicios con mayor eficiencia?

Características de la administración estratégica



- ✓ Formula e implementa la estrategia de la organización.
- ✓ Es la encargada de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- ✓ Se encarga de realizar el análisis situacional de una organización.
- ✓ Contempla aspectos internos y externos de la organización.

Ejercicio práctico:

La empresa Ferremax SA de CV desea implementar una estrategia administrativa por lo cual se solicita definir las bases estratégicas sobre los cuatro elementos esenciales:



Motivos:

- ✓ **Análisis ambiental:** identificar los precios de la competencia en la región de las empresas que se dedican al mismo giro de ferretería al mayoreo, analizando en que somos fuertes y en que somos débiles. (esto con la finalidad de comparar precios de venta)
- ✓ **Formulación de estrategia:** detallar una estrategia para aumentar las ventas considerando que somos débiles en los precios unitarios que ofrecemos, identificar que precios los tenemos mas altos y cuales bajos, esto para saber si podemos competir con precios bajos y ofertas.
- ✓ **Implementación de estrategia:** respecto al precio publico y competencia, implementar ofertas y promociones, medios de publicidad para dar a conocer que somos mejores en calidad y precios, implementar servicio a domicilio gratis etc.
- ✓ **Evaluación y control.**¿ Sirvió el plan o hay que seguir mejorando?

Trabajar la estrategia administrativa solicitada con ayuda de la siguiente información.
(considerar hacer sumatorias, diferencias y ganancias elevadas al año de calendario)

FECHA/FACT	PROVEEDOR	CONCEPTO				
		CANT.	U	DESCRIPCION	P.U.	\$ TOTAL
09-nov	JOSUE ANTONIO MARTINEZ AVILES	20	PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 377.30	\$ 7,546.00
09/11/2019	JOSUE ANTONIO MARTINEZ AVILES	30	PZA	BANDA AMARILLA "PRECAUCION"	\$ 125.00	\$ 3,750.00
11/11/2019	JOSUE ANTONIO MARTINEZ AVILES	500	PZA	CASCO DE SEGURIDAD COLOR AZUL CON SUSPENSION	\$ 56.03	\$ 28,015.00
11/11/2019	JOSUE ANTONIO MARTINEZ AVILES	5	PZA	CHALECO DE MALLA COLOR NARANJA CON REFLEJANTE	\$ 29.31	\$ 146.55
11/11/2019	ROMAN HERNANDEZ MARTINEZ	3	PZA	CINTA DE PLASTICO CON LEYENDA	\$ 117.24	\$ 351.72
11/11/2019	OFFICE DEPOT DE MEXICO S.A. DE C.V.	3	PZA	CINTA JANEL DOBLE CARA 18X33	\$ 55.95	\$ 167.85
11/11/2019	MULTIHERRAMIENTAS	20	PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 380.00	\$ 7,600.00
11/11/2019	MULTIHERRAMIENTAS	2	PZA	CUBETA DE ACEITE	\$ 861.98	\$ 1,723.97
11/11/2019	MULTIHERRAMIENTAS	2	PZA	MANGUERA SAE 13/32" DI	\$ 861.98	\$ 1,723.97
14/11/2019	GLORIA SELENE ESCOBAR NUÑEZ	1	PZA	MICA TERMINCA	\$ 879.23	\$ 879.23

11/11/2019	LA FERRE	20 PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 366.50	\$ 7,330.00
15/11/2019	LA FERRE	30 PZA	BANDA AMARILLA "PRECAUCION"	\$ 124.90	\$ 3,747.00
15/11/2019	LA FERRE	500 PZA	CASCO DE SEGURIDAD COLOR AZUL CON SUSPENSIÓN	\$ 58.00	\$ 29,000.00
15/11/2019	LA FERRE	5 PZA	CHALECO DE MALLA COLOR NARANJA CON REFLEJANTE	\$ 30.00	\$ 150.00
20/11/2019	LA FERRE	3 PZA	CINTA DE PLASTICO CON LEYENDA	\$ 100.80	\$ 302.40
20/11/2019	LA FERRE	3 PZA	CINTA JANEL DOBLE CARA 18X33	\$ 50.00	\$ 150.00
20/11/2019	LA FERRE	20 PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 305.00	\$ 6,100.00
20/11/2019	LA FERRE	2 PZA	CUBETA DE ACEITE	\$ 951.00	\$ 1,902.00
15/11/2019	LA FERRE	2 PZA	MANGUERA SAE 13/32" DI	\$ 870.00	\$ 1,740.00
15/11/2019	LA FERRE	1 PZA	MICA TERMINCA	\$ 900.00	\$ 900.00

20/11/2019	La mexicana sa de cv	20 PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 400.00	\$ 8,000.00
21/11/2019	La mexicana sa de cv	30 PZA	BANDA AMARILLA "PRECAUCION"	\$ 135.00	\$ 4,050.00
22/11/2019	La mexicana sa de cv	500 PZA	CASCO DE SEGURIDAD COLOR AZUL CON SUSPENSIÓN	\$ 58.00	\$ 29,000.00
23/11/2019	La mexicana sa de cv	5 PZA	CHALECO DE MALLA COLOR NARANJA CON REFLEJANTE	\$ 25.00	\$ 125.00
24/11/2019	La mexicana sa de cv	3 PZA	CINTA DE PLASTICO CON LEYENDA	\$ 100.50	\$ 301.50
25/11/2019	La mexicana sa de cv	3 PZA	CINTA JANEL DOBLE CARA 18X33	\$ 60.00	\$ 180.00
26/11/2019	La mexicana sa de cv	20 PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 450.00	\$ 9,000.00
27/11/2019	La mexicana sa de cv	2 PZA	CUBETA DE ACEITE	\$ 890.00	\$ 1,780.00
28/11/2019	La mexicana sa de cv	2 PZA	MANGUERA SAE 13/32" DI	\$ 608.00	\$ 1,216.00
29/11/2019	La mexicana sa de cv	1 PZA	MICA TERMINCA	\$ 800.00	\$ 800.00

20/11/2019	FERREMAX	20PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 430.00	\$ 8,600.00
21/11/2019	FERREMAX	30PZA	BANDA AMARILLA "PRECAUCION"	\$ 135.00	\$ 4,050.00
22/11/2019	FERREMAX	500PZA	CASCO DE SEGURIDAD COLOR AZUL CON SUSPENSIÓN	\$ 70.00	\$ 35,000.00
23/11/2019	FERREMAX	5 PZA	CHALECO DE MALLA COLOR NARANJA CON REFLEJANTE	\$ 25.00	\$ 125.00
24/11/2019	FERREMAX	3 PZA	CINTA DE PLASTICO CON LEYENDA	\$ 135.00	\$ 405.00
25/11/2019	FERREMAX	3 PZA	CINTA JANEL DOBLE CARA 18X33	\$ 100.00	\$ 300.00
26/11/2019	FERREMAX	20PZA	ACEITE MOB MULT	\$ 450.00	\$ 9,000.00
27/11/2019	FERREMAX	2 PZA	CUBETA DE ACEITE	\$ 890.00	\$ 1,780.00
28/11/2019	FERREMAX	2 PZA	MANGUERA SAE 13/32" DI	\$ 614.00	\$ 1,228.00
29/11/2019	FERREMAX	1 PZA	MICA TERMINCA	\$ 690.00	\$ 690.00

Importancia de la administración estratégica

es de suma importancia ya que es la que define el rumbo a seguir en una empresa. Esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía y aseguran su prosperidad y supervivencia a largo plazo.

4.2. Administración del cambio

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización

- El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que los maestros y estudiantes las conozcan.
- La educación se extiende a la vida adulta, el aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse con gerentes de otros países

Resistencia al cambio

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia
- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder

4.3. Calidad total

La Calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos en la calidad y productividad primero en Japón y ahora también en empresas de Occidente.

En un sentido coloquial calidad es “hacer bien las cosas a la primera”

Las tres metodologías básicas de calidad son:

1. Total Quality Management (TQM). En español Control Total de Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
2. Mejora continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming.
3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.

Para Kaoru Ishikawa el Control Total de Calidad puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios que satisfagan a los clientes”

Una de las más grandes aportaciones del Control Total de Calidad es la aplicación de las siete herramientas estadísticas de calidad:

- Gráficas de control.
- Diagramas de Ishikawa.
- Diagramas de Pareto.
- Hojas de registro o inspección.
- Estratificación.
- Diagramas de dispersión.
- Histograma.

Diagrama de Ishikawa: es una herramienta visual que añade estructura y claridad a la resolución de problemas. (también llamado diagrama de espina de pescado o diagrama causa y efecto) es un diagrama basado en el modelo causal creado en 1943 y perfeccionado luego por Kaoru Ishikawa que muestra de manera esquemática las posibles causas de un problema o efecto específico.

Las principales etapas en la elaboración del diagrama de Ishikawa son los siguientes:

1. Definición del problema;
2. Elaboración de la representación gráfica;
3. Análisis de la información que ofrece el diagrama y que destaca los principales factores o los factores cuyos valores podrían modificarse;
4. Desarrollar un plan para actuar considerando los comentarios de la etapa anterior.

El más utilizado es el Método de las 6M: que son: mano de obra, maquinaria, materiales, método, medición y medio ambiente. En el caso del método de las 7M, se agrega el componente 'managing o management', que se refiere a la gestión de todos los elementos precedentes y el liderazgo.

Las 6 categorías principales o grupos de influencia se explican de la siguiente manera:

- **Mano de obra:** Se refiere al talento humano, un factor necesario y fundamental en los procesos.

Maquinaria: Todas las máquinas, equipamiento y tecnologías necesarias para realizar las tareas, incluidas las herramientas.

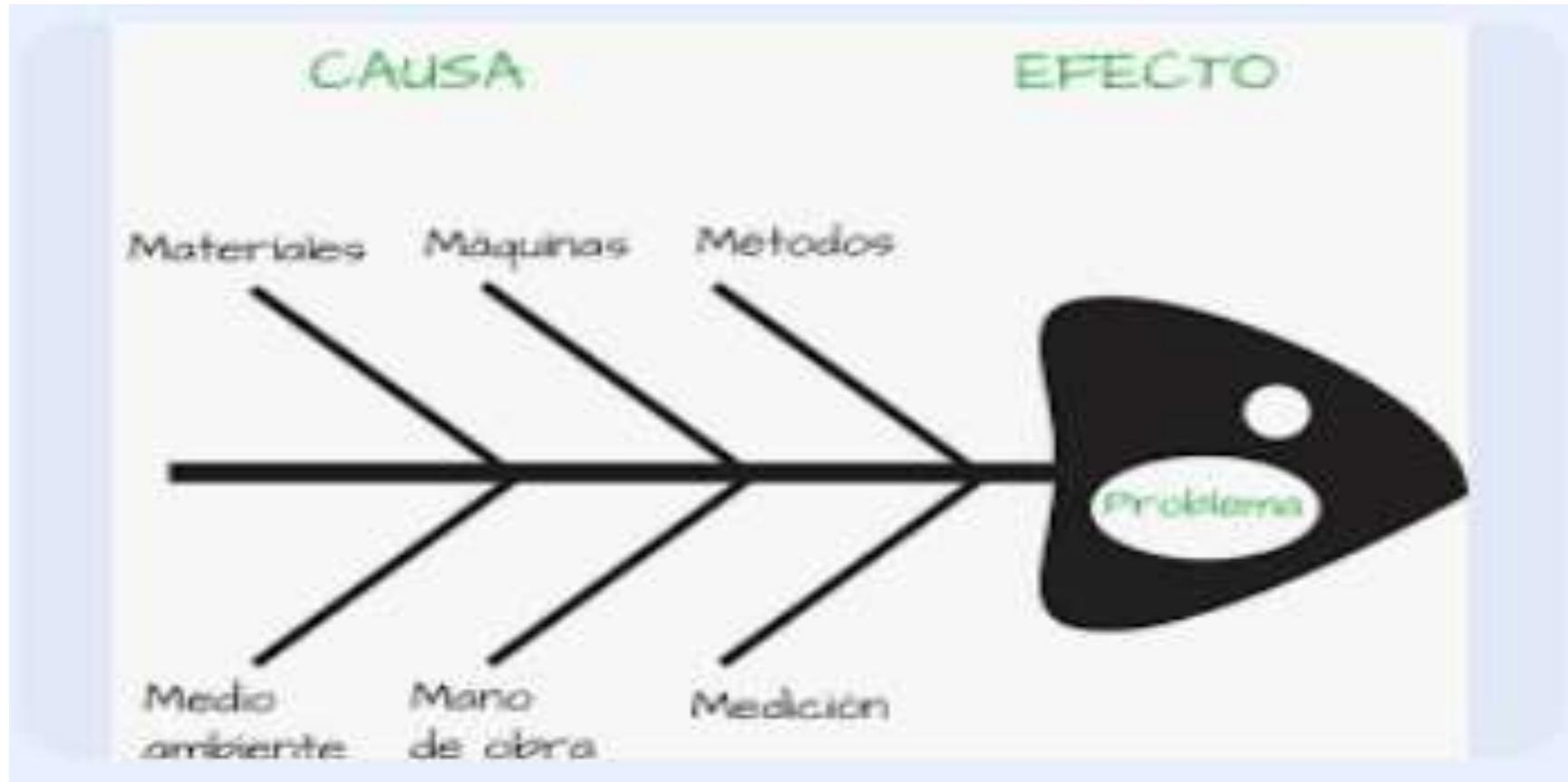
- **Materiales:** Se refiere a factores como la materia prima, los consumibles o la información requeridos en los procesos.

- **Método:** Se refiere a cómo se lleva a cabo el proceso y los requisitos específicos para hacerlo, como políticas, procedimientos de calidad, instrucciones u órdenes de trabajo, planos, normas, reglamentos y leyes.

- **Medio ambiente:** Se enfoca en el análisis del entorno de trabajo, como ejemplo: tenemos al clima, el tiempo, la temperatura, la humedad, las vibraciones, la iluminación, la calidad del aire, el ruido o la limpieza que afectan el proceso.

- **Medición:** Es el control, ya sea de manera manual o automáticas. Es muy importante que se esté atento ante cualquier error de calibración u otros problemas de medición para de esta manera evitar inconvenientes.

Diagrama de Ishikawa-espina de pescado



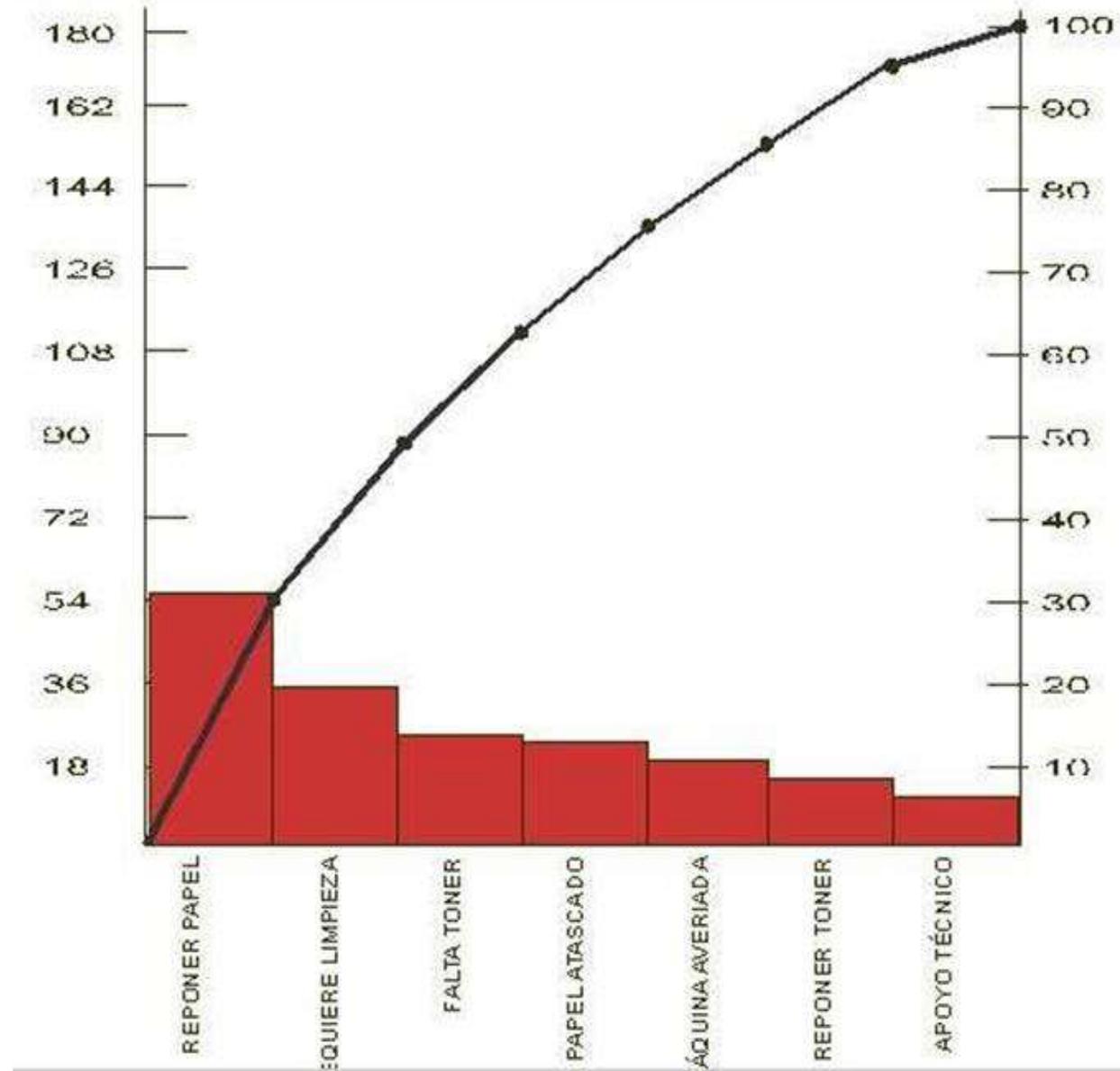
ACTIVIDAD: En un papel bom realiza un diagrama de Ishikawa, considerando la problemáticas siguientes en las áreas que corresponden, por lo cual deberas de identificar que es lo que esta causando el problema y cual seria la solución.

AREA	PROBLEMÁTICA
GRANJA PORCINA	ALGO ESTA CAUSANDO DIARREA A LOS CERDITOS DE 15 DIAS DE NACIDOS
GRANJA AVICOLA –PRODUCCION DE HUEVOS	LOS PESOS DE LOS HUEVOS ESTAN SIENDO MAL TOMADOS EN LA VASCULA.
GRANJA AVICOLA –PRODUCCION DE CARNE	LOS POLLOS LES TOMAS 3 DIAS MAS PARA LLEGAR AL PESO IDEAL DE 3 KG PARA SU VENTA PORQUE NO HAY SUFICIENTES COMEDEROS.
ESTABLO DE GANADO	EL GANADO ESTA TENIENDO PROBLEMAS DE PARASITOS DEBIDO A LOS BEBEDEROS.
GRANJA DE BORREGOS	LOS BORREGOS ESTAN FLAQUEANDO PORQUE LA MAQUINARIA PROCESADORA DE PASTO SE AVERIO
GRANJA DE CONEJOS	LA LIMPIEZA ESTA DEFICIENTE.

Origen del Diagrama de Pareto

En 1909 el economista y sociólogo Vilfredo Pareto (1848 – 1923) publicó los resultados de sus estudios sobre la distribución de la riqueza, observando que el 80% de la misma se encontraba concentrada en el 20% de la población.

Diagrama de Pareto. Relación 80/20



80% de los problemas, motivos, Causas, beneficios etc. están Acumuladas en el 20% de algún Grupo de datos o población.

El doctor Edwards Deming fue quien introdujo en Japón los métodos de Control Estadístico de Calidad después de la Segunda Guerra Mundial; de hecho, la cultura de calidad japonesa tuvo como fundamento el control estadístico propuesto por él.

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente.

Desarrollo organizacional

En la década de 1970 surge el Desarrollo Organizacional (DO), como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard.

DEFINICIÓN: “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

características básicas del **Desarrollo organizacional**

- Estrategia educativa
- Crecimiento, destino, identidad.
- Eficiencia organizacional.
- Los agentes de cambio son en su mayoría externos
- Transferencia de valores
- Comprensión entre los grupos de trabajo
- Administración por equipos
- Desarrollo de métodos de solución de conflictos

Reingeniería

Se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional y se define como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos.

La reingeniería maneja dos aspectos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Propósito y características de la reingeniería

- La reingeniería propone cambios en muchas variables: no sólo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales
- La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizar éste y hacerlo más eficiente

La ingeniería es sinónimo de cambio. Este cambio, que genera la reingeniería, guarda ciertas características:

- Es un cambio completamente radical.
- Se da por única ocasión
- El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo
- El cambio se da a partir de los niveles superiores
- Sus alcances son amplios
- Se administran en los procesos, no en las funciones.

Son cuatro las fases necesarias para desarrollar un proceso de reingeniería:

- 1. Identificación.** Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
- 2. Diagnóstico.** Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.
- 3. Diseño.** En esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- 4. Implementación.** Es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los procesos a la práctica. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.