



# Organizaciones y estrategias empresariales

---

UNIDAD 3: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

PROFESOR: CARLOS. E. MORALES HDEZ

# Unidad 3: Administración Estratégica

## **3.1 CONCEPTO**

- 3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- 3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
- 3.1.3 ¿PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?
- 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

## **3.2 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

- 3.2.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA
- 3.2.2 MISIÓN
- 3.2.3 VISIÓN
- 3.2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 3.2.5 UBICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

# Unidad 3: Administración Estratégica

## **3.3 ANÁLISIS INTERNO: INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

- 3.3.1 VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA
- 3.3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR
- 3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

## **3.4 ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO**

3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3.4.2 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

3.4.3 EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES

3.4.4 EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

# Unidad 3: Administración Estratégica

---

3.4.5 PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

3.4.6 PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y DE LA COLABORACIÓN ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR

3.4.7 PRESIONES COMPETITIVAS QUE EMANAN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR ADEMÁS DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENDEDOR Y COMPRADOR

3.4.8 CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO COMPETITIVOS

# 3.1 CONCEPTO

---



**¿Qué es estrategia?.-** Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Ahora podemos definir la **Administración estratégica.**

**CONCEPTO:** El proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo, para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ponderar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados, y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible”

# 3.1. Continuación de Concepto Administración Estratégica

---



Este proceso estratégico brinda claridad para realizar la toma de decisiones, que más allá de un gusto personal, tienen el respaldo de análisis y estudios pensando en cuáles son las tendencias del mercado; que servicios o productos necesitan mejoras y quienes son los consumidores.

Por otro lado, éste procedimiento que puede escalar a un nivel directivo, puede ayudar a reformular y evaluar la dirección actual de una empresa, que podría estar presentando pérdidas o falta de crecimiento, por seguir una línea de negocio que probablemente no sea la más adecuada.

# 3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

La administración estratégica se comprende desde una perspectiva histórica; a lo largo del siglo pasado los modelos propuestos se volvieron más complejos y sensibles en respuesta a los cambios eran cada vez más frecuentes.

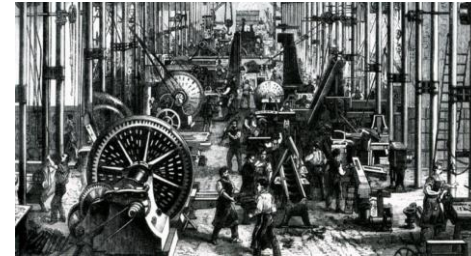
De acuerdo con Igor Ansoff, se pueden dividir en 4 etapas:

1. Durante la Revolución Industrial (1760-1840)

2. Después de la Segunda Guerra Mundial.

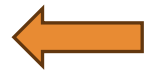
3. En la década de los setenta

4. En la década de los ochenta



# 3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Políticas o lineamientos de acción
- Control financiero



Primer Modelo

Segundo Modelo

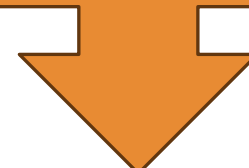
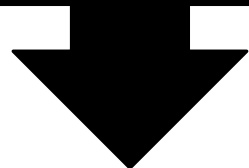
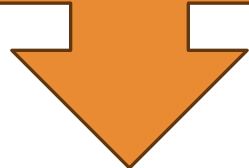


- Monitorear el ambiente externo
- Planeación a largo plazo
- Elaboración de pronósticos

SE CREAN GRAN CANTIDAD DE EMPRESAS = TOMA DE DECISIONES INTUITIVAS

LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL ESTABLECIÓ LA PRODUCCIÓN EN MASA = FORMALIZAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

LAS EMPRESAS CRECIERON E INCLUYERON NUEVAS FUNCIONES QUE REQUERÍAN PLANEACIÓN Y COORDINACIÓN EFICIENTES



1760

1945

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

1930

1939



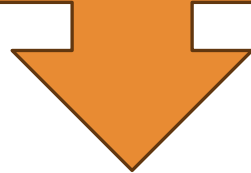
# 3.1.1 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

## Tercer Modelo



- Relación de la empresa con el ambiente INTERNACIONAL
- Énfasis la necesidad de coordinar la estrategia con la estructura de la organización

EMPRESAS CRECIERON Y SE CONVIRTIERON EN CORPORACIONES MULTINACIONALES= ENFRENTAR RETOS EN OTROS PAÍSES

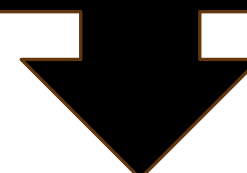


## Cuarto modelo



- Empresa con un enfoque sistemático
- Formulación de la estrategia y la manera de llevarla a cabo

NACE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA O ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



1970

1980

# 3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

En los últimos 50 años han surgido muchos estudiosos en la planeación estratégica.

Entre muchos, citaremos **3 de los más importantes:**

1. Modelo de Igor Ansoff
2. Modelo de Henry Mintzberg
3. Alfredo Cipriano Luna González



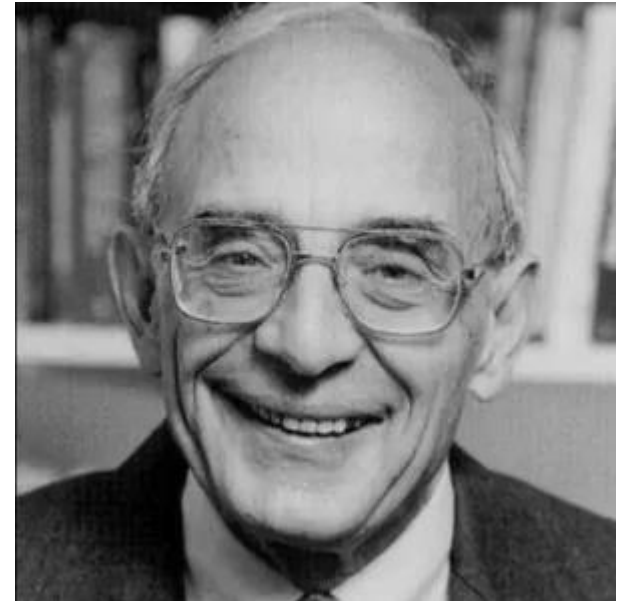
# 3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

## IGOR ANSOFF

Igor Ansoff ha sido llamado “padre de la gestión/administración estratégica”. Pionero en su campo, Ansoff desarrolló una serie de conceptos de gestión corporativa completamente nuevos, combinándolos con métodos de gestión estratégica anteriores que ya se utilizaban para crear un nuevo paradigma de gestión estratégica. A través de su trabajo, la planificación estratégica se convirtió en una actividad de gestión establecida.

Su enfoque propone diversas categorías de estrategia: Máximo rendimiento actual, Utilidades de capital, Liquidez de patrimonio, Responsabilidad social, Filantropías y Actitud ante los riesgos.



La aportación más importante fue: La matriz de crecimiento de **Ansoff** se divide en 4 categorías:

- ✓ Penetración de mercado
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Diversificación

Es una herramienta de análisis utilizada para identificar como se insertan los productos en los mercados

<https://www.youtube.com/watch?v=ZpW0ySAQn7k>



# 3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

---

## Modelo de Henry Mintzberg

Está conformado por **3 PASOS**:

**1er paso:** Formulación de la estrategia, análisis y conformación de ésta.

**2° paso:** Desarrollo de la organización, en la que trata la estructura y sistemas, la cultura y el poder.

**3° paso:** Trata los contextos que abarca el empresario que sea maduro, diversificado y profesional, de la innovación y el cambio.

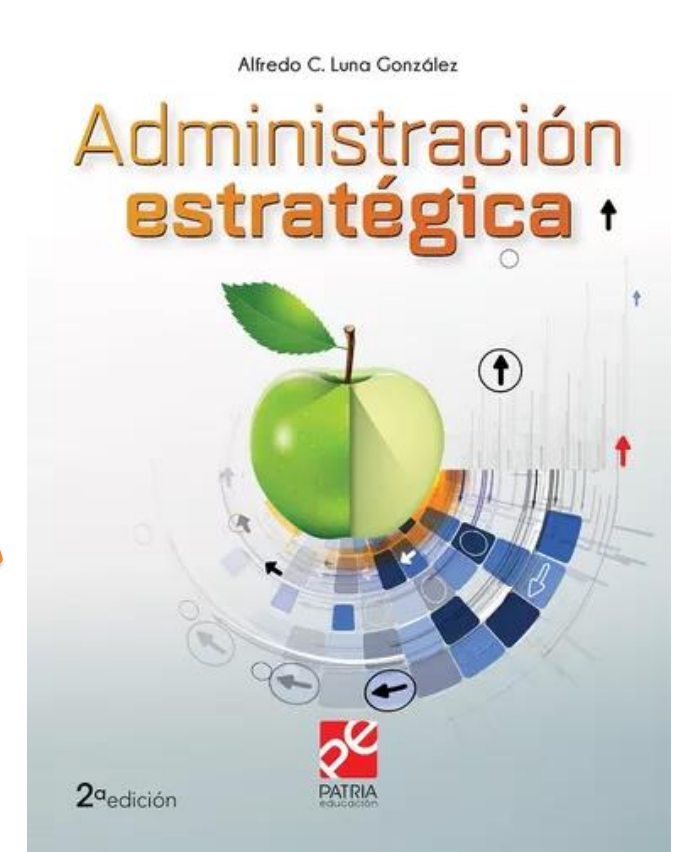


# 3.1.2 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los 7 pasos sinérgicos de la administración estratégica que considera el maestro Alfredo Cipriano Luna González son:

- 1) Naturaleza y definición de la empresa
- 2) Definir misión, visión y valores
- 3) Definir y fijar objetivos estratégicos
- 4) Análisis integral interno para formular estrategias
- 5) Análisis integral externo para formular estrategias
- 6) Implementar estrategias
- 7) Retroalimentar e incorporar cambios según se requiera como un proceso de mejora continua.

FODA



# 3.1.3 ¿PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?



- Al llevarla a cabo de manera efectiva, lograremos que las empresas se desarrollen cómo un proceso de mejora continua.
- Básicamente la administración estratégica es un proceso ampliamente utilizado para planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Es la manera de ubicar el presente y futuro, con fortalezas y oportunidades de actuar sobre éstas.
- Es la ciencia técnica, y arte que nos ayuda a actuar con efectividad para lograr el éxito en las organizaciones.
- Integrar y desarrollar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa.
- Ejercer un liderazgo estratégico y lograr una ventaja competitiva sostenible.

## 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

---



Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los **pasos para alcanzar esa meta. Es precisamente esto en lo que consiste la Planeación Estratégica de una organización.**



## 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

---

Uno de los ejes fundamentales de la administración estratégica es la planeación. Existen **3** tipos de planeación que citaremos a continuación.

- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operativa

*Son complementarias.*



# 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

## Planeación estratégica

La planeación estratégica concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo.

- Sirve para prepararse para:
- ✓ Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- ✓ Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- ✓ Ayudarlo a tomar decisiones respecto de las cosas adecuadas en el momento oportuno.
- ✓ Enfocarse en las acciones que se deben tomar en el futuro según se desea.

# 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

## Planeación táctica.

Se determina en los MANDOS MEDIOS de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica; se establece generalmente a corto y medianos plazos.

Algunas características principales de la planeación táctica son las siguientes:

- ✓ Se da dentro de la definición de la planeación estratégica.
- ✓ Es conducida o ejecutada por los líderes del nivel medio de la empresa.
- ✓ Se refiere a las áreas específicas de la actividad de las que se integra la empresa.
- ✓ Coordina la información interna y externa.
- ✓ Su base principal es la efectividad.
- ✓ Es el enlace entre la planeación estratégica y la operativa.

# 3.1.4 TIPOS DE PLANEACIÓN

## Planeación operativa

Trata la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas.

Algunas características de la planeación operativa son las siguientes.

- ✓ Se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ✓ Es conducida y ejecutada por los JEFES de MENOR RANGO jerárquico.
- ✓ Trata con actividades normales programadas.
- ✓ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ✓ Generalmente es a corto plazo.

En conclusión, los administradores de nivel inferior desarrollan planes para periodos cortos y se centran en tareas de rutina.

## 3.2.2 MISIÓN



<https://youtu.be/aqc-jr2FDxA?t=142>

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

- Compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
- La misión expone a la organización el porqué de la existencia y su deber.
- Define el negocio de la organización, establece su visión y metas, además de que articula sus principales valores.

# MISION DE LA UDS

---

## MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

# MISIÓN

---

Uber

---

"Nada nos detiene en nuestra misión de ayudar a las personas a ir a cualquier parte y a conseguir lo que quieren, y a generar ganancias a su manera. Movilizamos al mundo, eso es lo que mejor hacemos."

Google

---

"Nuestra misión es organizar la información del mundo y hacer que sea útil y accesible para todos."

# MISIÓN

---

## MISIÓN DE NIKE



"Traer inspiración e innovación para cada atleta en el mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta".

## MISIÓN DE PEPSI



Crear más sonrisas con cada sorbo y con cada bocado.



## 3.2.3 VISIÓN

---



La Visión se entiende como los siguientes puntos:

- El futuro deseado, la aspiración de la empresa.
- Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro o el sueño de esta a largo plazo. Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico.

# Visión de la UDS

---

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

# Visión Empresarial

---

## Visión de América Móvil

«Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones».



## Visión de Adidas

«Somos líderes en innovación y diseño que buscan ayudar a los atletas de todos los niveles de habilidad a lograr el máximo rendimiento con cada producto que traemos al mercado».



# Visión

---

## Visión de América Móvil

«Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones».



## Visión de Adidas

«Somos líderes en innovación y diseño que buscan ayudar a los atletas de todos los niveles de habilidad a lograr el máximo rendimiento con cada producto que traemos al mercado».



# Misión y Visión

---

## MISIÓN DE BIMBO



“La misión de Bimbo es llevar alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”.

## VISIÓN DE BIMBO



La Visión de Bimbo consiste en transformar la industria de la panificación y expandir su liderazgo global para servir mejor a los consumidores.”.

# ACTIVIDAD ÁULICA

---

REALIZAR MISION Y VISION DE SU EMPRESA FAMILIAR O BIEN ELEGIR DE ALGUNA EMPRESA QUE LES LLAME LA ATENCIÓN

Fecha de entrega: 22 de junio 2023



# 3.2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿Qué queremos?, ¿Qué deseamos?, ¿Qué vamos a hacer?.

Son los medios para alcanzar los fines.

Sus características son:

- Desafiantes
- Mensurables
- Consistentes
- Específicos
- Alcanzables
- Claros
- Motivantes
- Por orden de prioridad



## 3.2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---



### Establecimiento y fijación de objetivos

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización. El propósito de establecer los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, **por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.**

**Establecer objetivos implica fijar un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.**

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables y tener un tiempo límite para su realización.



## 3.2.5 Tipos de estrategias



### Tipos/Niveles de estrategias

#### Estrategia corporativa

Se refiere a los movimientos de una compañía diversificada para establecer posiciones empresariales en diferentes industrias, en las acciones y enfoques que usa para dirigir sus negocios diversificados.

#### Estrategia de negocio

Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso **en alguna línea de negocio**, la cuestión principal de esta estrategia es definir como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo. **Una estrategia de negocio es poderosa si se produce una ventaja competitiva importante y duradera; será débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva**

## 3.2.5 Ubicación de la estrategia

---



### **Estrategia funcional**

Plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional de un negocio: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio a clientes, distribución, finanzas, recursos humanos, etcétera; una empresa necesita una estrategia funcional por cada actividad funcional importante.

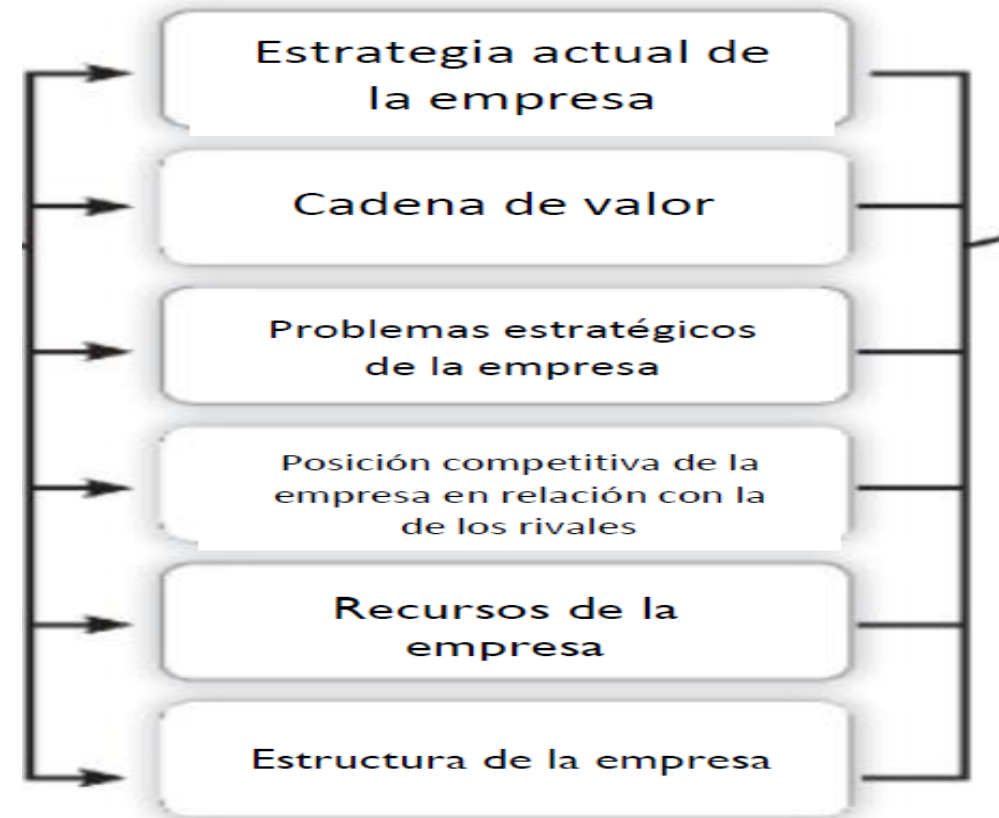
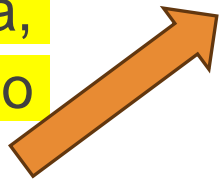
### **Estrategia operativa**

Consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes: compras de material, control de inventarios, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias, etc.

# 3.3 Análisis interno: Instrumentos de diagnóstico estratégico

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus **fortalezas**; además de lo que no, al identificar sus **debilidades**.

Para realizar el análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de fortalezas y debilidades de la empresa, abarcando la investigación lo relacionado a los siguientes puntos:



## 3.3.1 Valoración de la estrategia actual de la empresa

---

Para evaluar si la estrategia actual de la empresa funciona bien, es importante observar los siguientes puntos:

- La tendencia de las ventas en los últimos meses, si es favorable o desfavorable.
- Si las utilidades en los márgenes se han incrementado o disminuido.
- Si se ha mejorado el diseño de nuestros productos, en comparación con los de la competencia.
- Si se han hecho estudios de mercado para ingresar a nuevos mercados locales, nacionales o internacionales.

## 3.3.1 Valoración de la estrategia actual de la empresa

---

- Si la empresa conserva la cartera de clientes.
- Si existen y se han aplicado programas de adiestramiento, capacitación y actualización en los recursos humanos en los diferentes niveles.
- Si la empresa trabaja con un modelo de calidad total, que tenga como resultado la mejora continua sostenible.
- Si aplica técnicas de motivación en todos sus empleados repercutiendo favorablemente en su convicción de trabajo

## 3.3.1 Valoración de la estrategia actual de la empresa

---

Si el resultado de la evaluación de la empresa es favorable, es menos probable que requiera modificaciones considerables en su estrategia; en cambio, si el resultado es un desarrollo débil, esto es un indicador que la estrategia fue mal formulada y su ejecución fue inefectiva, y se requerirá la retroalimentación **CHANGE STRATEGY**



## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor

---



La cadena de valor de una empresa identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas. La cadena de valor y la manera en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, estrategia, enfoque en el establecimiento de la estrategia, y la economía en que se basan dichas actividades, el nivel adecuado para formular una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una empresa.

El valor será lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se pondera en los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y el total de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor es mayor que los costos de fabricar un producto.

## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor



Toda actividad de valor requiere insumos adquiridos, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para realizar su función. También usa y genera información como: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros de desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También pueden originarse activos financieros (inventarios y cuentas por cobrar) o pasivos (cuentas por pagar).

Las actividades de valor se dividen en 2 grandes grupos:

- Primarias
- De apoyo



## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor



### PRIMARIAS

Existen cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector empresarial.

Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen del ámbito empresarial y de la estrategia de la empresa.

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Mercadotecnia y ventas
- Servicio



## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor



Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores, entre otros

Actividades mediante las que se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta, etcétera.

Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos, programación, etcétera.



## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor



Actividades con las que se crean medios que permitan al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales, fijación de precios, etcétera.



Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes, ajuste del producto, etcétera.

## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor



### ACTIVIDADES DE APOYO

Al igual que con las actividades primarias, cada una se subdivide en diversas actividades propias del ámbito empresarial en particular y de la estrategia de la empresa:



## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor

---

### Compras

Su función principal es comprar aplicando la planeación, los insumos que se utilizarán en la cadena de valor, como son: materias primas, suministros, maquinaria, equipos de oficina, transporte, cómputo, muebles, enseres, terrenos, edificios y todo lo necesario para que la cadena de valor funcione de manera efectiva.

### I&D

Esta actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, métodos o tecnología integrada al equipo de procesos. En las empresas, las tecnologías utilizadas en general son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho y más aún, las actividades de valores en general, se sirven de una tecnología que mezcla varias sub-tecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas.

## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor

---

### Recursos Humanos

Esta función se integra por el reclutamiento, la selección, contratación, inducción, administración y desarrollo, sueldos y salarios, análisis de puestos, evaluación de desempeño, seguridad e higiene, plan de carrera, entre otros. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa dado que determina las habilidades y motivación del personal, así como el costo de contratarlo y desarrollarlo.

### Infraestructura de la compañía

Sus funciones son: la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos de gobierno, administración de la calidad, entre otras. Constituye una fuente básica de ventaja competitiva, dado que proporciona el soporte para el desarrollo para toda la cadena de valor.

## 3.3.2 Análisis de la cadena de valor

---

El análisis de la cadena de valor es básico en la evaluación interna de la empresa dado que las funciones básicas de apoyo son determinantes para trabajar con fortalezas y aprovechar las oportunidades.



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Al análisis de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de la empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, se le conoce como FODA.

El análisis FODA se basa en el principio elemental de que la dedicación en la formulación de la estrategia debe estar orientada a generar una adecuación entre la capacidad de los recursos de la empresa, es decir, un balance entre las fortalezas y debilidades de sus recursos y su situación externa que se presenta por las condiciones de la organización, el ámbito empresarial, las oportunidades de mercado y las amenazas específicas externas que afectan su rentabilidad y situación en el mercado.



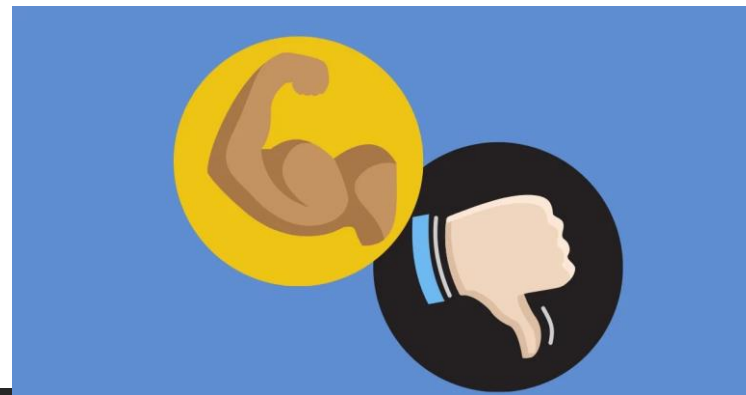


# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Primero nos enfocaremos en las FORTALEZAS y DEBILIDADES. Ya que como ya vimos estas radican en el INTERIOR de la ORGANIZACIÓN.

**FORTALEZA:** es una potencialidad o capacidad de la empresa o bien, una característica que le proporciona una competitividad de mejora continua.

**DEBILIDAD:** son carencias, desempeño deficiente o una condición que lo coloca en desventaja, es decir son deficiencias en la dotación de recursos en una empresa.



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

## Recursos humanos

El análisis de recursos humanos de la empresa es fundamental para ponderar las fortalezas y debilidades, dado que el ser humano es el elemento generador de cambios para el bienestar o fracaso de la misma.

### FORTALEZA en los RH

- ❑ Una habilidad o potencial importante
- ❑ Activos humanos valiosos
- ❑ Función de recursos humanos



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

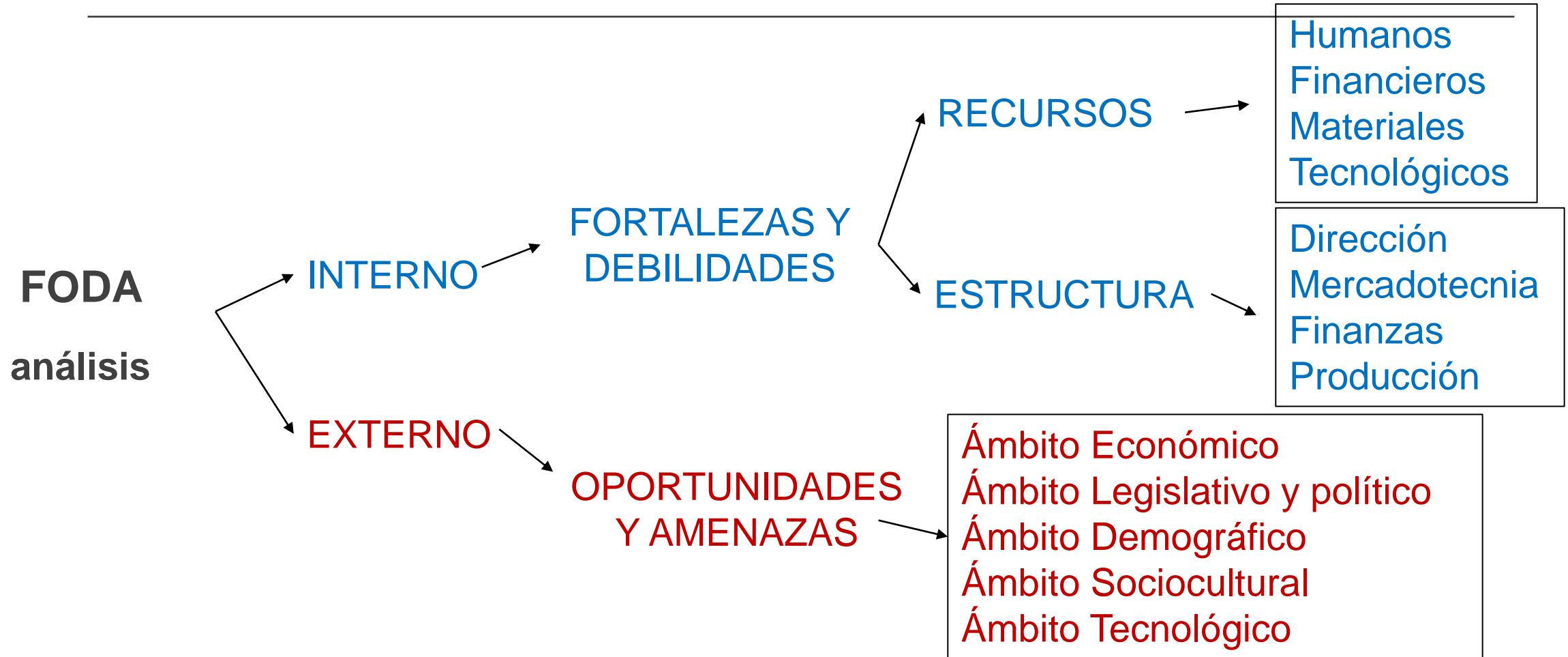
---

Las debilidades de los recursos humanos pueden encontrarse en habilidades o potencial deficientes, en activos humanos desfavorables o en funciones incorrectas, es decir, los indicadores clave tratados como fortalezas, si no se contemplan y se realizan de manera efectiva, se convierten en problemas o debilidades

## EJEMPLOS:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mala planeación de recursos humanos</li><li>• Falta de capacitación</li><li>• Clima laboral desfavorable</li><li>• Ausencia de ciertas habilidades y competencias clave</li><li>• Deficiencias de capital intelectual</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indisciplina en sus empleados</li><li>• Nula evaluación del desempeño</li><li>• Nulo desarrollo del pensamiento estratégico en sus trabajadores</li><li>• Fuerza laboral incapaz y no experimentada</li><li>• Empleados desmotivados</li></ul> |
|---|--|

# A modo de resumen



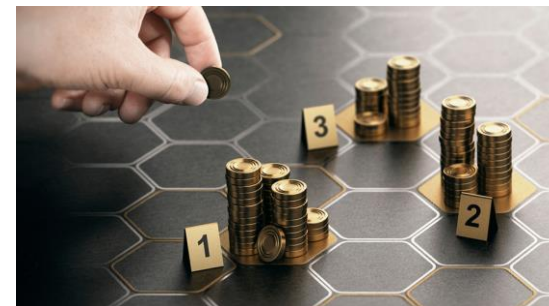
# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

## Recursos Financieros

En el análisis interno de la empresa, los recursos financieros son básicos en su evaluación, dado que representan los valores monetarios que pueden ser propios o ajenos de los que dispone la organización para hacer frente a sus obligaciones e inversiones.

Éstos tienen gran importancia puesto que, si no hay dinero no se podrán adquirir los recursos materiales, tecnológicos, además de contratar y pagar a los recursos humanos.



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

Las **DEBILIDADES** de los **Recursos Financieros** de la empresa representan activos desfavorables o carencia de valores monetarios para solventar sus obligaciones e inversiones, lo que ocasiona problemas internos y externos que colocan a la organización en una situación de desventaja.

## Ejemplos:

- Contar con un capital proveniente en gran porcentaje de financiamiento
- Pasivos mayores que los activos
- Obligaciones fiscales incumplidas
- Falta de efectivo para pago de nómina
- Nulos proyectos de inversión estratégicos

# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

## Recursos materiales:

Al realizar el análisis interno de la empresa, para después formular las estrategias, es importante investigar los recursos materiales que representan el conjunto de elementos o factores fundamentalmente tangibles y cuantificables que necesitan las áreas de la empresa para desarrollar sus funciones y que necesitan los otros recursos.

Estas FORTALEZAS pueden identificarse:

- Instalaciones
- Equipo, maquinaria y mobiliario
- Materiales y suministros diversos



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

Las **debilidades** de los **recursos materiales** de la empresa son carencias que obstaculizan el desarrollo de sus áreas.

Cuando se carece de instalaciones, equipos, maquinaria, mobiliario, materiales y suministros diversos, o no son los adecuados, las áreas de la empresa tendrán dificultades para cumplir de manera efectiva con sus funciones.

## EJEMPLOS:

- Recursos materiales de poca o baja calidad
- Que sean de tecnología obsoleta
- Rebasan su vida útil
- Que no se les realice mantenimiento
- Que no funcionen correctamente



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

## Recursos tecnológicos

Al efectuar el análisis interno de la empresa los recursos técnicos son básicos para lograr la competitividad. Los recursos técnicos son los modelos de sistemas o métodos que sirven a la empresa como herramientas o conocimientos para lograr que los recursos humanos, financieros y materiales cumplan sus objetivos en toda la organización y de esta manera tener fortalezas y ser competitiva.



# 3.3.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

---

Ejemplos de **debilidades** en ésta área RECURSOS TECNOLÓGICOS

EJEMPLOS:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología no patentada</li><li>• Capacidades tecnológicas inferiores a la competencia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de diseño y manufactura manuales</li><li>• No utilizar internet para hacer negocios</li></ul> |
|--|--|

# 3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

---

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN: DIRECCIÓN

El primer nivel jerárquico de la empresa es el responsable de guiar el camino al éxito o fracaso, que define, implanta y desarrolla con la participación de las otras áreas, la administración estratégica de toda la organización

### EJEMPLOS DE FORTALEZAS

- La dirección es efectiva, motivante y promueve la mejora continua
- Tiene bien definido su ámbito de responsabilidad
- La dirección posee y aplica conocimientos sobre el área de negocios en que compete la empresa.
- La dirección forma y trabaja con equipos de alto desempeño

# 3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES: MERCADOTECNIA

---

La mercadotecnia es una parte básica en la estructura de la empresa, dependiendo del tamaño y giro, se integra en las funciones de ventas, investigación de mercados, publicidad y distribución. Al realizar el análisis interno deben estudiarse las funciones de mercadotecnia, dado que representan para la empresa el origen de recursos económicos.

### EJEMPLOS DE FORTALEZAS

- Existe una clara y correcta definición de funciones de mercadotecnia.
- Publicidad y promoción poderosas
- Reputación de un buen servicio al cliente
- Posición favorable de los productos y servicios respecto a la competencia

# 3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES: FINANZAS

---

Finanzas es una función elemental de la empresa; consiste en administrar los recursos financieros, buscando maximizar el valor de la organización. El análisis de finanzas es básico dado que representa gestionar correctamente los recursos financieros en toda la empresa, dándole el movimiento en sus activos y pasivos en forma planeada.

### EJEMPLOS DE FORTALEZAS

- Se logra un crecimiento en las utilidades en los últimos periodos
- Los márgenes de utilidad se han mejorado en comparación con los periodos anteriores
- Los flujos de efectivo de la empresa se mejoran de forma continua
- La cobranza se recupera oportunamente
- Las políticas de crédito funcionan correctamente, y esto repercute en el incremento de ventas

# 3.3.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES: PRODUCCIÓN

---

Al realizar la función de producción es necesario obtener del medio ambiente externo los insumos de calidad, posteriormente en el medio ambiente interno se realiza el proceso de producción, resultando un producto o servicio de calidad que después se ofrece para su consumo al mercado, en el que el cliente o consumidor debe quedar plenamente satisfecho.

### EJEMPLOS DE FORTALEZAS

- El proceso de producción se realiza aplicando un modelo de calidad total
- La capacidad de producción es óptima
- La ubicación de las instalaciones de producción es estratégica

## 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS



En el análisis externo de la empresa, la ubicación de las **oportunidades** y **amenazas** son la base, dado que deben aplicarse a cada uno de los sectores del ambiente global competitivo.

**Una oportunidad** es la circunstancia favorable del ambiente global que, si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua.

**La amenaza o riesgo** es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

# 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## Ámbito Económico

---

El ámbito económico se entiende como el carácter y desarrollo de la economía en el mercado donde la empresa compite o planea hacerlo.

La problemática o solidez de la economía de un país, o del mundo, afecta a cada organización y al ámbito empresarial. Toda empresa debe evaluar el contexto económico para ubicar cambios, tendencias y sus repercusiones en el proceso estratégico. Los países están interrelacionados en la globalización de la economía, las empresas deben investigar y evaluar las economías extranjeras.



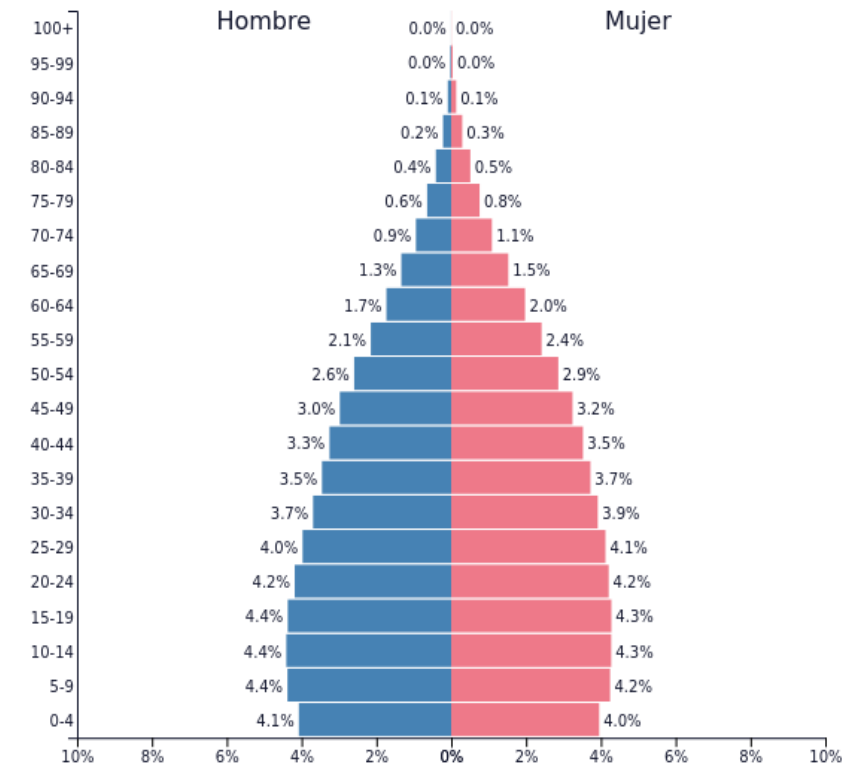


# 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## Ámbito Demográfico

El ámbito demográfico tiene que ver con el tamaño de la población, estructura de los grupos de edad, distribución geográfica, composición étnica y distribución del ingreso.

El ámbito demográfico debe analizarse, debido a que puede tener efecto a nivel nacional e internacional para aquellas empresas que compiten en mercados globales.



PopulationPyramid.net

México - 2020  
Población: 125,998,301

# 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## Ámbito de Legislación y Político

---

La empresa privada está supeditada a la política y las leyes de la empresa pública representada por el gobierno.

El gobierno establece políticas y marcos jurídicos que los negocios deben respetar y cumplir oportunamente, ejemplos de estas pueden ser: leyes fiscales, contra monopolios, de trabajo, de sueldo, de salud, ecológicas, arancelarias, entre otras.

Establecer barreras comerciales en algunos países que protejan los productos generados por sus empresas, el libre comercio internacional mediante tratados, comercio electrónico y la exención fiscal; son ejemplos de acciones de gobierno que incluyen políticas y leyes para ver por las empresas y países interesados en realizar transacciones comerciales.

# 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## Ámbito Sociocultural

El sector sociocultural trata las actitudes y los valores culturales de una sociedad



Musulmán



Qatar

# 3.4.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

## Ámbito Tecnológico

---

Ante el desarrollo tecnológico, los directivos deben asegurar que sus organizaciones nunca dejen de investigar el entorno externo para identificar tecnologías que podrían sustituir a las que utiliza, así como ubicar tecnologías nacientes que les permitan obtener una ventaja competitiva sostenible.

El conocimiento tecnológico es de especial importancia e influye en las oportunidades y amenazas para que las empresas puedan obtener las nuevas tecnologías de fuentes externas.



## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, llamado así por su creador, Michael E. Porter, nos obliga a poner el foco del análisis en: los **clientes**, los **proveedores**, los **productos sustitutos**, los **nuevos competidores potenciales** y la **competencia**.

Gracias al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual.



## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

### 1.- Poder de negociación de los clientes

---

Hoy más que nunca, el consumidor es una de las fuerzas más potentes a la hora de determinar muchas de las estrategias empresariales. Los clientes tienen hoy la capacidad de exigir más calidad, forzar bajadas de precio o pedir servicios y extras.

Generalmente, podemos determinar que los clientes tienen una gran fuerza cuando:

- Son pocos pero comprar en grandes cantidades.
- Cuando los productos del mercado en general son muy parecidos y hay muchos disponibles.
- También cuando para el cliente, el cambio de proveedor o de marca no supone un costo.



## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

### 2. El poder de negociación de los proveedores

---

Papel clave en el nivel de competencia de nuestra organización ya que pueden influir directamente en el precio de nuestro producto o servicio así como en la calidad del producto. Contar con una buena cartera de proveedores que revisemos con frecuencia es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria.



## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

### 3. La amenaza de los productos sustitutos

Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto. Según el modelo de análisis de las 5 fueras de Porter, los productos sustitutos se convierten en una fuerza intensa, en una verdadera amenaza cuando:

- Ofrecen mejor calidad
- El costo del cambio no es elevado
- El precio es inferior





## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

### 4. Amenaza de nuevos competidores

---

Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán copar de forma rápida cuota de mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos contemplado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen nos ayudará a proteger nuestra cuota de mercado



## 3.4.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

# 5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación.

El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter valora el grado de rivalidad de los competidores en función de:

- Bajadas de precios
- Estrategia de marketing y campañas de publicidad
- Introducción de nuevos productos

