

uds

RESUMEN 2

Brian Eduardo Castro Aviles

Proceso de 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. Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

También se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la 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. En este primer paso se realiza principalmente un proceso de recolección de información. También hay un factor reflexivo importante en el sentido que se debe ser autocrítico al momento de reconocer las debilidades pues de lo contrario el análisis no será preciso.

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 enrumbando por el camino trazado o si es necesario realizar correcciones.

Buscando la competitividad estratégica

Otra forma de ver la administración estratégica es como un proceso compuesto por el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos por una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

Este proceso tiene como primer paso el análisis de los entornos externo e interno de la organización para determinar sus recursos, sus capacidades y sus competencias centrales. Se trata de las fuentes de "insumos estratégicos". Sobre la base de esta información la empresa puede definir su visión y su misión y formular

su estrategia. Y para implementar esta estrategia 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 que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas.

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?

Las respuestas a estas preguntas sirven para tomar decisiones relacionadas con el posicionamiento de la empresa. El desempeño excelente dependerá de las decisiones adoptadas por los altos directivos, quienes emplean la administración estratégica para definir una dirección general de la organización.

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos:

La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la organización impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos.

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no nos imponen límites, el contemplar nuestras actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional.

El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la organización sobre el ambiente.

Objetivos

La Administración Estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales. Se define como el proceso que se realiza para asegurarse que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Existen demasiados riesgos para que el ejecutivo trabaje en base a su intuición para determinar cursos

de acción, Los estrategias exitosos se organizan en identificar el lugar donde se encuentre y hacia donde deseen llegar en un tiempo determinado. Las empresas planifican por anticipado para facilitar y lograr objetivos. Un buen estrategia formula y evalúa planes constantemente. El éxito de los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean cada vez competitivos a nivel mundial y no solo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios no son competitivos fracasarán en el mercado en donde se encuentren.

Desarrollo de la estrategia

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (Dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera. En ese orden de ideas se puede decir que la estrategia es la manera, la forma, y el estilo que a través de diversos mecanismos competitivos y enfoque de negocios, utiliza el administrador de empresas. La estrategia es fundamental y esencial que contribuye a orientar las decisiones en el proceso de gestión.

Camino para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los «objetivos» se agrega a las «políticas» y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel).

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades). A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día. Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La planeación, la estrategia y las políticas

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la

proyección del futuro. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito. Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Otras definiciones de estrategia

Es el Plan de acción que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez establece secuencias coherentes de las actividades a realizar. Nos dice cómo se lograrán los objetivos planteados por la organización.

Las Estrategias técnica y adecuadamente diseñadas, nos ayudan a maximizar competitivamente las condiciones internas y externas.

El desarrollo de la estrategia no surgió de la noche a la mañana. Como demuestra Dan Schendel y Charles Hofer, apareció de los antiguos enfoques para la formulación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la Formulación de políticas, se refiere al concepto de implantar reglas que establecen límites y alcances sobre la unidad funcional que podría o no trabajar. El enfoque de estrategia inicial abarca la determinación de objetivos y metas de la empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesario para alcanzar tales objetivos.

Se recomienda al formular las estrategias considerar algunos aspectos en el proceso de administración estratégica. En ello se especifica hacia dónde quiere llegar la organización y la forma como planifica para lograr los objetivos.

Los aspectos que comprende

¿Cuáles son los propósitos y objetivos de la organización? Una estrategia apropiada refleja el correcto propósito de la empresa y de sus objetivos.

Saber a dónde se dirige actualmente la organización.

Conocer el escenario y el entorno donde se desenvuelve y/o desenvolvería la organización.

¿Qué podría hacerse para alcanzar en forma óptima los objetivos organizacionales a futuro? La respuesta a esta pregunta se da a través de los resultados de aplicación de la estrategia.

Formulación de estrategias por segmentos de negocios

La estrategia de nivel corporativo lo formula la Alta dirección cuando supervisa diversas organizaciones con diferentes líneas de negocios. Plantea interrogantes como: ¿Cuáles son los objetivos y expectativas para cada negocio?, ¿En qué tipo de negocio debe involucrarse la empresa?, ¿Qué y cómo se asignan los recursos para alcanzar los recursos? Peter Drucker afirmaba que al desarrollar los objetivos a nivel corporativo, las empresas deben decidir donde desean ubicarse. En situaciones turbulentas la Corporación utiliza todos sus recursos para lograr estabilidad o sobrevivir; la Corporación tendría que replegarse o efectuar una estrategia de retirada de sus planes de crecimiento.

La estrategia de unidad comercial estratégica formula preguntas como: ¿Que productos y servicios ofrecerá?, ¿Cómo serán distribuidos los recursos al interior de las organizaciones?, ¿De qué manera serán administradas las diversas funciones (Financieras, marketing, producción).

Formulación e implantación de estrategias para áreas básicas de control

La formulación de la estrategia parte del establecimiento y revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos, constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establece las que constituirán las metas de la organización y que, en general, consistirán en objetivos referentes a rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva. Las metas podrán ser a corto, medio o largo plazo, aunque lo más normal es que indiquen objetivos plurianuales.

El proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados.

La fuente de información externa más importante para la organización son sus clientes. Así, la dirección deberá contar con datos precisos sobre sus clientes actuales: conocer sus requerimientos y expectativas así como su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización mediante el análisis de los correspondientes indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones y de las opiniones directas que los clientes hacen llegar a la organización. Un medio muy eficaz de obtención de información proveniente de clientes es mediante encuestas. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas, de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria.

Son importantes los datos relativos a clientes potenciales. Esta información se puede obtener a través de conversaciones mantenidas con otras empresas que estuvieron en contacto con la

organización para establecer un acuerdo de negocio, a través de estudios de mercado, informes sectoriales o de coyuntura.

También en la formulación de una estrategia se puede manejar lo siguiente como lo plantea el autor Stephen Robbins: “Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.”[1]

Más que nada plantea que mediante el análisis FODA se pueden plantear las estrategias de una manera más adecuada conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha organización.

4.2 Financiera

La estrategia financiera empresarial, debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: La planeación y el control. En primera instancia se debe considerar en el marco que ésta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; y después evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera de corregirlo en la planeación a través de un plan de acción.

Se necesita pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, en la descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de una organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una Empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, le servirá de ayuda para la obtención de una sostenibilidad financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad y generar los fondos necesarios.

Una estrategia financiera debería ser usada por cualquier entidad que no haya realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás la empresa logró seguir adelante sin una estrategia, pero debe aceptar que para alcanzar resultados superiores y poder sobrevivir se necesita de ésta.

Una estrategia financiera será útil cuando:

- Se elabora una planeación estratégica en la organización, así como la planificación de acciones y la elaboración de un presupuesto. Así pues, se necesita en estos momentos un plan polifacético para generar los fondos necesarios para ese plan.
- Se quiera mostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera.
- Se pretenda responder a los financiadores y proveedores cuál es la estrategia financiera para que sepan como se prevén las proyecciones futuras de la empresa.
- Se quiera asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo.[2]

4.3 Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa ambas coexisten y son necesarias.

La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa.

Ventajas de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos

- Estimular la Proactividad más que la conducta reactiva.
- Comunica explícitamente los objetivos de la empresa.
- Generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.
- Identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.
- Fomenta la participación de los directores de línea.
- Identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.

Crea lazos comunes

Condiciones que debe cumplir la planificación estratégica de Recursos Humanos:

- Mantener una ventaja competitiva
- Fortalecer la estrategia empresarial de conjunto
- Evitar la concentración . excesiva en los problemas cotidianos
- Desarrollar estrategias de recursos humanos adecuadas las características de la empresa
- Afrontar el entorno
- Asegurar el compromiso de los directores
- Traducir el plan estratégico en acciones concretas
- Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes
- Hacer sitio para el cambio

4.4 Producción

Una definición más pertinente del concepto de estrategia de producción la describe como "un plan de acción a largo plazo para la función Producción[3] en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos[4], cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa[5], dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del subsistema"[6]

La función de Producción, en su perspectiva más contemporánea, se constituye en un eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva y distintiva, al cúmulo creciente de necesidades, deseos y expectativas de los clientes, para lo cual es necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción adecuadas y pertinentes.

- Producción puede desempeñar diferentes roles estratégicos en la empresa, desde una total neutralidad interna hasta constituirse en su principal fuente generadora de ventajas competitivas distintivas, dependiendo de cómo sea percibida esta función por la alta gerencia.
- El desarrollo ineludible y necesario de estrategias de producción, se ha convertido en un verdadero dilema para las empresas manufactureras contemporáneas, sobre todo, por la imperiosa necesidad de contemplar en estas un conjunto de elementos que tradicionalmente han pasado inadvertidos para su función productiva.
- Aspectos como las prioridades y objetivos competitivos, las decisiones y políticas estratégicas, la focalización de las operaciones, la evaluación de enfoques de mejora, así como el establecimiento de medidas híbridas de desempeño, están haciéndose cada vez más cotidianos para el área de producción.

Si bien existen numerosos estudios empíricos sobre estrategias de producción a nivel internacional, algunos sobre la base de proyectos de estudio longitudinales y otros transversales (cross-section), que marchan en paralelo con el desarrollo teórico, menos avance existe en la componente metodológica. En contraste al desarrollo empírico y teórico-conceptual, en el aspecto metodológico de formulación de la estrategia se han identificado pocos trabajos, algunos de ellos, incluso, se dirigen a situaciones empresariales específicas. Lo anterior constituye una insuficiencia del paradigma no del todo resuelta, y tales carencias limitan, en buena medida, el potencial competitivo de la manufactura.

4.5 Mercadotecnia

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".[7]

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".[8]

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

En síntesis, la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

- 1) La selección del mercado meta al que desea llegar
- 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta
- 3) la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta
- 4) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

4.6 A nivel de Negocios

El proceso de definición del negocio implica decisiones sobre:

- 1) necesidades del cliente, o lo que se va a satisfacer;
- 2) grupos de clientes, o a quiénes se va a satisfacer;
- 3) habilidades distintivas, o cómo se van a satisfacer las necesidades del cliente.

Estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios, ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales, y determinan cómo competirá en un negocio o industria.

1.- Necesidades del cliente y diferenciación del producto: las necesidades del cliente son aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La diferenciación del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar bienes y servicios para satisfacer las necesidades del cliente. Todas las empresas deben diferenciar sus productos hasta cierto grado con el fin de atraer clientes y satisfacer un nivel mínimo de sus necesidades. No obstante, algunas organizaciones diferencian sus productos a un nivel mucho mayor que otras, y esta diferencia puede proporcionarles una ventaja competitiva.

2.- Grupos de clientes y segmentación del mercado: la segmentación del mercado se puede definir como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes en sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. En general, una empresa puede adoptar tres estrategias alternativas hacia la segmentación del mercado. En primera instancia, puede optar por no reconocer que diferentes grupos de clientes poseen distintas necesidades, y puede adoptar el enfoque de atender al cliente promedio. En segundo lugar, una organización puede escoger segmentar su mercado en diferentes grupos y desarrollar un producto ajustable a las necesidades de cada uno. En tercera instancia, una organización puede reconocer que el mercado está segmentado, pero concentrarse en atender sólo un segmento o nicho de mercado. Algunas veces, la naturaleza del producto o de la industria no posibilita mucha diferenciación. En estos casos, el precio es el criterio principal utilizado por los

clientes para evaluar el producto, y la ventaja competitiva corresponde a la empresa que posea eficiencia superior y pueda suministrar un producto más económico.

3.- Decisión sobre las habilidades distintivas: el tercer tema en la estrategia a nivel de negocios consiste en decidir cuáles habilidades distintivas utilizar para satisfacer las necesidades del cliente y de grupos de clientes. Las habilidades distintivas son los medios por los cuales una compañía trata de satisfacer las necesidades individuales y de grupos, con el propósito de lograr ventaja competitiva. Al seleccionar la estrategia de negocios, una organización debe decidir cómo organizar y combinar sus habilidades distintivas para alcanzar una ventaja competitiva.

4.7 Competitivas de Gerencia

Estrategia de liderazgo en costos

La meta de una compañía en la búsqueda de una estrategia de liderazgo en costos es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos. Dos ventajas resultan de esta estrategia. En primer lugar, a causa de sus costos menores, el líder en costos puede cobrar un precio menor que sus rivales y de esta manera, tener el mismo nivel de utilidad que ellos generan. En segundo lugar, si aumenta la rivalidad industrial y las compañías empiezan a competir en precios, el líder en costos podrá resistir mejor la competitividad que otras empresas gracias a sus costos menores.

Estrategia de diferenciación

El objetivo de esta estrategia genérica consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante. La capacidad de la empresa diferenciada para satisfacer una necesidad del cliente, de tal manera que sus competidores no puedan, significa que ésta puede establecer un precio superior.

La habilidad para incrementar ingresos al cobrar precios superiores posibilita al diferenciador superar el desempeño de sus competidores y obtener utilidades superiores al promedio.

Estrategias de enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Estrategias de enfoque

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

4.8 De integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

- Integración Vertical hacia adelante.

La Integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La Estrategia de Integración hacia adelante es aplicable cuando:

-Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.

-Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.

-Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.

-Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

-Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.

-Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

- Integración Vertical hacia Atrás.

La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La Estrategia de Integración hacia atrás es aplicable cuando:

-Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

-Cuando ni hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

-Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

-Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.

-Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.

-Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.

-Cuando la empresa necesita adquirir un recurso que vale la pena.

- Integración horizontal.

La Integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando:

-Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por "tender notoriamente" a reducir la competencia.

-Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

-Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.

-Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.

-Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

4.9 Ofensivas

Las Estrategias ofensivas, son básicas en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategias son las más recomendadas. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan establecer una estrategia defensiva.

1.- Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.

-Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.

2.- Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.

-Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.

-Atacar en segmentos descuidados por la competencia.

-Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.

-Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.

4.10 Defensivas

Las Estrategias defensivas, tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

En un mercado competitivo todas las empresas pueden sufrir ataques de sus rivales. El objetivo de una estrategia defensiva es la de reducir el riesgo de una ataque y disminuir el impacto negativo.

- 1.-Ampliar gama de productos.
- 2.-Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores.
- 3.-Mantener precios reducidos.
- 4.-Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales.

4.11 Internacionales

Estas estrategias se las puede catalogar como estrategias globales, y se las usa para empresas que desean entrar en mercados ajenos al actual, y que se distinguen de los presentes por su comportamiento y posición geográfica. Estrategias de precios internacionales: Estas estrategias se basan en los precios, ya que es muy delicado el saber como vamos a manejarnos con los precios en un mercado internacional. Competencia de precios con los precios locales: Lo mejor sería que analizáramos muy detenidamente los precios de nuestros productos y servicios, luego los comparemos con el mercado internacional a ser penetrado; y una vez que podamos en que situación nos encontramos, lancemos los precios dependiendo de la competencia directa. De altos a bajos precios: Las personas tienden a asociar un precio alto con un producto bueno y de calidad, condición que no necesariamente es así. Esto es necesario tomar en cuenta cuando establezcamos los precios de la localidad a incursionar, una manera de posicionar nuestros precios un poco altos, es la publicidad agresiva con algún líder social mostrando el producto; además y siendo un poco segmentado, al menos de comienzo. Ejemplo: Cuando se introduce usualmente un tipo de perfume se le puede cambiar el nombre al perfume haciendo alusión al nombre del líder social o a algo que sea significativo para nosotros dependiendo de la localidad o nicho de mercado internacional. De bajos a altos precios: Si tu producto es de venta al mayoreo y en el mercado internacional esta posicionado el uso de ese productor o servicio, es mejor si puedes competir con precios un poco más bajos, al menos para poder penetrar de comienzo y que no vayan a rechazar el producto sin conocerlo. Las empresas que venden alimentos y son grandes, por lo general sacan sus productos de primera necesidad como arroz, azúcar, café, etc. en precios bajos, para aumentarlos paulatinamente.

4.12 Asignación y Control de Recursos

En el desarrollo actual de la gerencia empresarial, es una necesidad impostergable el uso de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones, como apoyo a la asignación de los recursos en los proyectos, con el objetivo de obtener la información necesaria para el control de ejecución por cortes en el proceso de dirección.

Cuando la asignación se realiza mediante un procedimiento manual es difícil la reducción del tiempo con la asignación de nuevos recursos, pero cuando se ejecuta mediante un sistema informático como el MS Project u otro similar, es posible realizar determinados cálculos que faciliten los análisis y la toma de decisiones, teniendo presente la ruta crítica, el costo y la disponibilidad de recursos del ejecutor.

La asignación de recursos a los proyectos representados en formato electrónico, tiene distintas formas y procedimientos. Generalmente se utiliza la asignación directa en la hoja de recursos, partiendo de la configuración de duración fija no condicionada por el esfuerzo. Otra variante más ventajosa es la de usar los sistemas presupuestarios y exportar la planificación al Project con la configuración del trabajo fijo. Este procedimiento, en su primera variante, ofrece la asignación de recursos mínimos con duración máxima para el proyecto, la cual puede ser reajustada posteriormente.

El objetivo del trabajo es presentar diferentes estrategias para la asignación de recursos con el uso de los sistemas presupuestarios automatizados, atendiendo a los recursos disponibles por la empresa y el análisis de sistema, a fin de acortar el plazo de tiempo de los proyectos, manteniendo el costo constante, garantizando proyectos de mayor calidad de acuerdo con las exigencias de los clientes y partes interesadas, en las empresas de alto desempeño.

4.13 Ventaja Competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

4.14 Auditoria del desempeño

La auditoria de desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y de las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. El análisis DOFA, constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia de negocio. La Auditoria de desempeño examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico. El propósito de esta auditoria consiste en proporcionar los datos para el análisis de brechas, determinando el grado en que el modelo de la estrategia del negocio es realista y realizable o practicable. La pregunta importante que debe responder la auditoria del desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión, así como asegurar los datos específicos que indicarán la capacidad de la empresa a fin de desplazarse en la dirección

estratégica identificada. Deberá de incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, además de estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa.

4.15 Diversificación

La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio.

Existen tres tipos de estrategia de diversificación:

Diversificación Concéntrica

Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa). Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada
- Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa
- Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. Es importante tener un equipo gerencial sólido con capacidad para poder solventar y administrar esta amplitud.

Diversificación Horizontal

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales.

- Cuando la venta de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa
- Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales, para realizar esta estrategia debemos tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

Diversificación conglomerada

Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales.

BIBLIOGRAFIA

Administración, Stephen p Robbins, editorial Pearson,Financiera: Analisis y estrategias financieras, Joan Massons i Rabassa, Editorial Hispano americano, undécima edición

Fundamentos de Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Editorial Pearson

"Mercadotecnia", Laura Fischer y Jorge Espejo, Editorial McGraw-Hill, 2004