



# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

 UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE ICA

TEXTO DE INSTRUCCIÓN  
BÁSICA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

# **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**TEXTO DE INSTRUCCIÓN BÁSICA**

CHINCHA ALTA – ICA - PERÚ

© ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Desarrollo y Edición : Vicerrectorado Académico  
Elaboración : LIC. GUZMAN ALMEYDA, Leonardo  
Diseño y Diagramación : LIC. GUZMAN ALMEYDA, Leonardo  
Producción : Imprenta Universidad Autónoma de Ica

*Queda prohibida cualquier forma de reproducción, venta, comunicación pública y transformación de esta obra.*

El presente material de trabajo contiene una compilación de obras de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS publicadas lícitamente con bibliografía de nuestra universidad, en base a resúmenes de los temas a cargo del docente, constituyendo un material auxiliar de enseñanza – aprendizaje para ser empleado en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en nuestra casa de estudios.

Este material es de uso exclusivo de los estudiantes y docentes de la Universidad Autónoma de Ica, preparado exclusivamente para fines didácticos en aplicación del Artículo 41 inc. C y el Artículo 43 inc. A del Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derechos de Autor y su modificatoria LEY N° 30276.

## PRESENTACIÓN

El Siguiete Material busca ser el complemento ideal para poder despertar el interés de los estudiantes y ser el complemento perfecto en su proceso de aprendizaje, el presente documento representa nuestro esfuerzo por dar lo mejor de nosotros para nuestros estudiantes, ya que confiamos que nuestros esfuerzos encontraran la mejor recepción en cada uno de ellos.

Confiamos en que el empeño puesto en la elaboración de este material será aprovechado al máximo por quien tenga acceso al mismo, siempre buscando aportar al desarrollo Educativo y crecimiento de nuestra Comunidad.

Atentamente

Vicerrectora Académica

# ÍNDICE

## **PRIMERA SEMANA**

1. A manera de Introducción de lo que Significa la Administración Estratégica	
1.1. Antecedentes .....	9
1.2. La Planeación, La Estrategia y Las Políticas .....	9
1.3. Planeación Estratégica y Tipos de Organización .....	9
2. Importancia de la Administración Estratégica .....	10
3. Beneficios de la Administración Estratégica .....	10
Lectura Complementaria: Evolución y Metodología de la Administración E. ....	11
Trabajo Nro. 01 .....	14

## **SEGUNDA SEMANA**

4. ¿Qué es un Plan Estratégico?	
4.1 Conceptos.....	15
4.1 Etapas de la Planificación .....	16
5. Diferencia entre Plan Estratégico y Plan Operativo .....	16
Lectura Complementaria: ¿Por qué es Importante la Administración?. ....	18
Trabajo Nro. 02 .....	19

## **TERCERA SEMANA**

6. Análisis FODA de la Organización	
6.1 Conceptos .....	20
7. Análisis Externo .....	20
8. Análisis Interno .....	22
9. Importancia del análisis FODA en la toma de decisiones de la organización .....	23
10. Manera de obtener los cuadrantes de la Matriz FODA .....	23
Caso de Análisis: DIDACTIC S.A. ....	24
Trabajo Nro. 03 .....	25

## **CUARTA SEMANA**

11. Círculo de Deming para la administración estratégica	
11.1 Biografía de Edwards Deming .....	26
11.2 Conceptos del Círculo de Deming .....	26
12. Aplicación del Círculo de Deming .....	26
Caso de Análisis: QUESOS ANDINOS S.A. ....	29
Trabajo Nro. 04 .....	31

## **QUINTA SEMANA**

13. Las 5 fuerzas de porter en la administración estratégica	
13.1 Biografía de Michael Porter .....	32
14. Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter	
14.1 Rivalidad entre Competidores .....	33
14.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	34
14.3 Amenaza de Ingreso de Productos Substitutos .....	34
14.4 Poder de Negociación con los Proveedores .....	35
14.5 Poder de Negociación con los Consumidores .....	36
Caso de Análisis: WALMART. ....	37
Trabajo Nro. 04 .....	38

Primer Examen Parcial

## **SEXTA SEMANA**

15. Estrategia Empresarial .....	39
16. Estudio de la Estrategia Empresarial .....	40

17. Historia de la Estrategia Empresarial .....	40
<b><u>SÉPTIMA SEMANA</u></b>	
18. Matriz EFE y EFI .....	41
18.1 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	42
18.1 La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	43
Análisis de Caso: BEMBOS. ....	45
Trabajo Nro. 07 .....	48
<b><u>OCTAVA SEMANA</u></b>	
19. ¿Qué es la Toma de Decisiones? .....	49
20. Etapas del Proceso de la Toma de Decisiones .....	49
21. Tipo de Toma de Decisiones .....	50
Análisis de Caso: ZARA .....	51
Trabajo Nro. 08.....	54
<b><u>NOVENA SEMANA</u></b>	
22. Manual de Organización y Funciones .....	55
23. Organigrama .....	55
Trabajo Nro. 09.....	59
<b><u>DÉCIMA SEMANA</u></b>	
24. Agenda Presupuestaria .....	60
Análisis de Caso: MCDONALDS .....	61
Trabajo Nro. 10.....	62
<b><u>DÉCIMA PRIMERA SEMANA</u></b>	
25. Incertidumbre Financiera .....	62
26. Riesgo Financiero .....	62
Segundo Examen Parcial	
<b><u>DÉCIMA SEGUNDA SEMANA</u></b>	
27. Matriz Toma de Decisiones .....	64
Lectura Complementaria: Retos Decisionales del Gerente del Siglo XXI. ....	67
Trabajo Nro. 12 .....	69
<b><u>DÉCIMA TERCERA SEMANA</u></b>	
28. Balanced Scorecard .....	69
29. Perspectiva	
29.1 Perspectiva Financiera .....	70
29.2 Perspectiva del Cliente .....	71
29.2 Perspectiva de Procesos .....	71
Trabajo Nro. 13 .....	72
<b><u>DÉCIMA CUARTA SEMANA</u></b>	
30. Que es un Diagrama de Gantt? .....	73
31. Cómo construir un Diagrama de Gantt .....	73
Trabajo Nro. 14 .....	74
Esquema del Trabajo Final del Curso .....	75
Bibliografía .....	76

## DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA

Nro Semana	Tema	Horas
01	A MANERA DE INTRODUCCION DE LO QUE SIGNIFCA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	4
02	¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATEGICO?	4
03	ANALISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN	4
04	CIRCULO DE DEMING PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA	4
05	LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA	4
06	ESTRATEGIA EMPRESARIAL	4
07	MATRIZ EFE Y EFI	4
08	¿QUÉ ES LA TOMA DE DECISIONES?	4
09	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	4
10	AGENDA PRESUPUESTARIA	4
11	INCERTIDUMBRE FINANCIERA	4
12	MATRIZ DE DECISIONES	4
13	EL BALANCED SCORECARD	4
14	¿QUÉ ES UN DIAGRAMA DE GANTT?	4

## 1. A MANERA DE INTRODUCCIÓN DE LO QUE SIGNIFICA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

### 1.1 ANTECEDENTES

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:



- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

### 1.2 LA PLANEACIÓN, LA ESTRATEGIA Y LAS POLÍTICAS

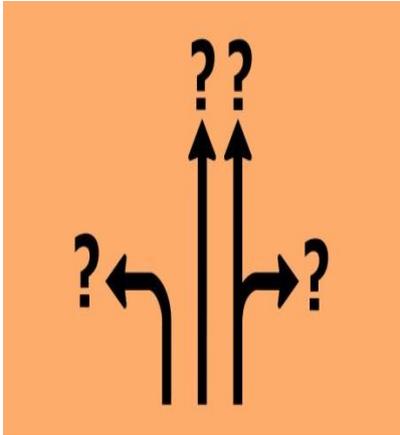
Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos 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.

### 1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TIPOS DE ORGANIZACIÓN



Usar un pensamiento crítico implica un esfuerzo, porque hay que molestarse en pensar, buscar información, analizar y llegar a una conclusión que, además, puede ir en contra de lo que piensan las personas cercanas a ti o la sociedad. Por tanto, ¿por qué no limitarse a pensar lo menos posible y adoptar las ideas de los demás?

Sin duda, esta postura es cómoda y fácil, pero te vuelve dependiente de los demás, te impide practicar el pensamiento crítico, te impide ampliar conocimientos, te priva del ejercicio mental que supone usar tu pensamiento para generar tus propias ideas y te priva de una fuente importante de satisfacción y autoestima.

Cada vez que una persona usa su pensamiento de este modo está obteniendo pequeños logros personales. Y son esos logros los que elevan nuestra autoestima y nos hacen sentirnos orgullosos de nosotros mismos, independientes y fuertes.

Por tanto, el pensamiento crítico es mucho más que usar la mente; es un modo de sentirte mejor y hacerte más resiliente de una manera sana y no artificial.

## 2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

---

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

## 3. BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

---

Desde siempre el mayor beneficio de la administración estratégica ha constituido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Estos beneficios se pueden dividir de la siguiente manera:

**Beneficios financieros:** Algunas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen.

**Beneficios no financieros:** Son aquellos beneficios tangibles, por



ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, mayor comprensión de las estrategias, etc.

Otros beneficios:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite la mejora de asignación de recursos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio.

## **LECTURA COMPLEMENTARIA: EVOLUCION Y METODOLOGIA DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

---

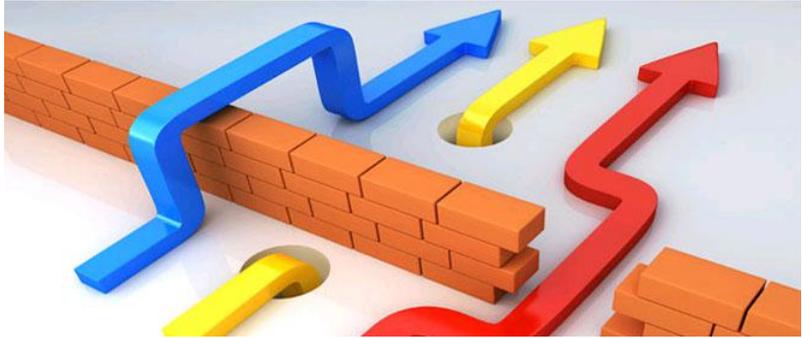
La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial.

Si se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de Estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, (Day, G. y Reibstein, D. 1997), conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. Se comprenden así las conductas de empresas competidoras, que deben ser incluidas en el análisis de la estrategia definida. Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían, como variables no discrecionales (Bailey, E. 1997).

Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación



rápida a los cambios que se presentan. En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas - debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991). En relación a este punto se puede decir que muchas veces se confunde el ámbito de la Dirección Estratégica, al entenderse que



este proceso empezará y terminará en este esquema, sin entrar en la planificación ni en el análisis de la implementación de la estrategia. En la Administración Estratégica o Dirección Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de éstos está la definición de Visión y Misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de Visión y Misión.

Respecto del tema de Objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica están dados en la constitución de un verdadero Sistema de Objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. Debe



dejarse establecido que tanto bajo los conceptos de Administración General o del enfoque tradicional, como en el de Dirección Estratégica, el tema de los Objetivos ha sido un tema central donde se pone mucha atención en su definición, comunicación, y claridad, para toda la organización, siendo ésto una diferencia de forma (Carlos, C. 1995). El análisis del Medio Externo ha sido una de las fases en que el enfoque de Administración Estratégica ha puesto más atención, por la relevancia de la información y para complementar el estudio de las estrategias posibles y su posterior definición. Se obtiene así un análisis que entrega antecedentes que permiten comprender el impacto de determinadas variables en los resultados esperados de las empresas.

La atención, como se puede apreciar, recae en obtener información proveniente del medio externo que dilucida la importancia de una serie de variables y su incidencia en la eficiencia económica que se pretende alcanzar. (Buzzell, R. 1987). En particular, este autor presenta una investigación cuyas conclusiones son una cita recurrente y se constituyen en una herramienta de consulta obligada, especialmente para empresas de cierta magnitud, al momento de formular su Estrategia, dado que es un estudio que entrega respuestas sobre los principales factores que terminan haciendo atractivo un mercado y como ellos influyen e interactúan, en último término, sobre la rentabilidad de la inversión realizada por una organización,

es decir, como cada una de determinadas variables seleccionadas influyen en los resultados obtenidos por una empresa, en relación al conjunto de inversiones que se han hecho en un negocio. Desde allí, en el estudio del medio ambiente competitivo, a la hora de formular la Estrategia, se aprecia sobre qué aspectos es imprescindible que se planifique y que la empresa actúe para obtener los resultados y metas definidas, y a la vez identificar aquellos aspectos que si bien están presentes en el medio competitivo, no tienen características significativas a la hora de tomar las principales decisiones sobre la Estrategia de una Empresa. Otra categoría que tiene especial relevancia y dedicación en el enfoque de Estrategia, lo constituye lo relacionado con la estructura de la organización y su relación existente con la Estrategia. A principios del estudio de la Dirección Estratégica se trataba de aclarar la relación entre estos dos conceptos, existiendo una especie de dilema en cuanto a si la Estrategia era función o dependía de la estructura, o era esta última la que se constituía en una verdadera variable independiente. Esta situación, sin embargo, debe quedar absolutamente esclarecida, al formular e implementar la Estrategia que se haya definido (Dess., G. y Lumpkin, G., 2003). Si bien investigaciones en el área de la Administración Estratégica ayudaron a dilucidar esta controversia, se estimó que existe una relación absolutamente directa entre la Estrategia y la estructura de una empresa, dado que la definición de una debe llevarlo a la práctica la otra y de allí que su interrelación sea total.



Se debe entender que no existe mejor estructura que aquella que ayuda a garantizar el éxito de una Estrategia. Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre Estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la Estrategia (Chandler, A. 1962), en el sentido que la Estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada, considerando en ésta todos los recursos y capacidades de la organización necesarios para obtener los objetivos preestablecidos. Sin embargo,

se deben tener presente algunos aspectos sobre lo anterior, como por ejemplo, que definida una estructura, ésta puede variar en función de los cambios ocurridos en la Estrategia, a medida que se reformula ésta o porque se hace necesario modificarla, si las condiciones y el medio en que se llevará a cabo así lo demandan.

De esta manera, cuando la empresa entra en un proceso de expansión o se diversifica, por ejemplo, ya sea en forma concéntrica o no, o entra en nuevos negocios, cambia o suprime algunos, entonces deberá, en cada caso, analizar cuál es la estructura más apropiada para aquellos fines. Lo anterior pone en discusión el grado de flexibilidad de la estructura, dado que ésta deberá tener la posibilidad de adecuarse a las nuevas circunstancias que puede demandar la Estrategia, situación que requerirá cambios y adaptación, lo cual no siempre se logra a partir de una estructura base, debiendo en ese caso potenciarse la estructura para que pueda cumplir con el rol asignado, en el logro de los objetivos estratégicos. También debe tenerse presente que en determinadas circunstancias, por inflexibilidades de distinta índole, hasta legales o por falta de los recursos apropiados, no se puede disponer de la estructura "ideal", y debe transarse en determinados aspectos, para que puedan complementarse una determinada Estrategia con la mejor estructura disponible. En otro orden de cosas, debe destacarse, en el desarrollo de los conceptos relativos a la Administración Estratégica, situaciones que se originan cuando la empresa inicia un proceso de crecimiento. Allí se introducen diversas categorías que están relacionadas con posibles procesos de expansión que realiza una empresa. De esta forma surge el concepto de "Estrategia Corporativa", que se orienta a identificar la Estrategia General de una empresa que participa en varios negocios a la vez, y cuya misión es posicionar y desarrollar una idea de negocios que identifique a toda la empresa. Este concepto en la práctica se ha desvirtuado en parte, cuando se hace mención a la Estrategia Corporativa de una organización, para identificar y señalar cual es el sentido de la Estrategia de una empresa, incluso si desarrolla sólo un negocio o se trata de una empresa más bien pequeña o mediana, en términos relativos (Thompson, A., Strickland, A., 2000). También esta denominación está más en línea con la forma societaria que ha tomado una empresa para

constituirse legalmente. Sin embargo, es un término bastante extendido y utilizado para señalar las principales características de la Estrategia de una empresa en forma general.

En este mismo sentido se desarrollaron otros conceptos aplicables a las empresas que se diversifican o llevan a cabo varios negocios en un mismo período de tiempo, identificándose el concepto de Estrategia de Negocio, para dar a conocer la formulación de una estrategia para un determinado negocio en particular, de manera que se pudiera definir una Estrategia específica, por cada unidad de negocios distinta que existiera en una empresa.

Así se definirán los objetivos claves comprendidos en la Estrategia Corporativa para todas las Unidades de Negocios que existieran en la empresa.

En esta misma línea, surgieron los conceptos de Estrategias Funcionales que se concentran en mostrar las estrategias que se deberían poner en práctica, según la estructura determinada, para apoyar a cada una de las Estrategias de Negocios de una empresa, debiendo existir tantas Estrategias Funcionales, como funciones centrales o principales se realicen en cada proceso de negocios en que participa una empresa. Luego se pueden identificar también y siguiendo la estructura definida, los planes operativos implementados. La verdad es que estos conceptos tienen la bondad de clarificar las distintas categorías y niveles de agregación de las diferentes áreas en las cuales se formula y presenta una Estrategia, y lo anterior se transforma en una contribución importante, porque permite comprender las relaciones y conexiones existentes en la Administración Estratégica.



## TRABAJO N° 01

---

### CUESTIONARIO N° 01

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Cuál es la importancia que le atribuyes a la Administración Estratégica?
3. Presenta 5 situaciones diarias de vida diaria en la que consideras que puedes aplicar los aspectos de la Administración Estratégica.

### ACTIVIDAD N° 01

1. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
2. Presenta 2 casos en el que puedas aplicar la Administración Estratégica.

## 4. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATEGICO?

---

### 4.1 CONCEPTOS

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una



vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo,

concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".

Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

## 4.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACION

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

### **Etapa 1: Análisis de la situación.**

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

### **Etapa 2: Diagnóstico de la situación.**

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

### **Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.**

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

### **Etapa 4: Estrategias corporativas.**

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.



### **Etapa 5: Planes de actuación.**

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.<sup>1</sup>

### **Etapa 6: Seguimiento.**

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

### **Etapa 7: Evaluación.**

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

## 5. DIFERENCIAS ENTRE PLAN ESTRATEGICO Y PLAN OPERATIVO

---

Las diferencias entre planes estratégicos y planes operativos pueden establecerse en tres aspectos: Horizonte temporal, alcance y grado de detalle.

### **HORIZONTE TEMPORAL**

Los planes estratégicos suelen contemplar un horizonte temporal más amplio que los operativos. Su extensión en el tiempo varía en función del sector en el opera la organización, siendo cada vez

más corto ese espacio temporal atendiendo a la celeridad de los cambios que conlleva el entorno actual caracterizado por la Globalización.

Los planes operativos, que son una concreción del Plan Estratégico por áreas de gestión, suelen elaborarse con una perspectiva anual.

### ALCANCE

Las diferencias entre planes estratégicos y planes operativos, en cuanto al alcance, se concretan en que los primeros abarcan una amplia gama de actividades de la organización.

Los planes operativos, por su parte, poseen un alcance más estrecho y limitado. En el caso de una entidad local son desplegados a nivel de área o departamento, en función de la configuración de la estructura organizativa.

### GRADO DE DETALLE

Los planes estratégicos están expresados en términos más generales mientras que los operativos son más concretos.

Las diferencias apuntadas en planes estratégicos y planes operativos derivan de la naturaleza de cada uno de ellos, considerando que la planificación operativa es una concreción de la planificación estratégica.

Un plan operativo contendrá los detalles que se requieren para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

A su vez, los planes operativos pueden dividirse en:

**Planes para una sola vez.** Son aplicados una sola vez u ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta de forma repetidas. Son planes de acción que, con toda probabilidad, no se repetirán de la misma forma en el futuro.

**Planes permanentes.** Cuando las actividades de la organización se presentan reiteradamente, el plan permanente guía dichas actividades. Un plan permanente puede ser entonces definido como una serie de decisiones determinadas utilizadas por la Dirección para abordar actividades recurrentes y organizativas. Las políticas y los procedimientos son ejemplos de estos planes.

Jerarquía de Planes Estratégicos y Planes Operativos



A su vez, los **programas** son planes que se aplican una sola vez y que cubren una serie relativamente amplia de actividades de la organización, especificando los pasos más importantes, su orden y oportunidad así como los responsables de la aplicación encada paso.

Los **proyectos** pueden considerarse como partes pequeñas e independientes contenidas en los programas.

Por su parte, los **presupuestos** constituyen la expresión formal y cuantificada de los recursos asignados para planes, programas y proyectos específicos en un plazo temporal determinado.

Los **planes permanentes** hacen referencia a las actividades ya establecidas en la organización, de carácter uniforme y repetitivo. Estos planes permiten estandarizar las operaciones incrementando su eficacia y eficiencia. Un ejemplo son los **procedimientos** escritos que definen los procesos de trabajo llevados a cabo en una organización.

Las **políticas**, en cuanto definen orientaciones generales y directrices para un área, son de aplicación para los planes permanentes.

## **LECTURA COMPLEMENTARIA: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN PLAN ESTRATÉGICO?**

---



Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

**DETERMINAR LA DIRECCIÓN:** Es importante que la visión de la empresa plasmada en el Plan Estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales y con ella trabajen un software de Microsoft.

Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

**DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:** Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Posteriormente se debe de definir **COMO LLEGAR** a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores.

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización.

Incluso, transnacionales como Coca Cola, Nike, Adidas entre otras, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para ampliar mercados, para diversificar productos, para introducir nuevos productos, para llegar a nuevos mercados o ampliar sus operaciones hacia otras áreas como la Responsabilidad Social por ejemplo, cuando primero sus operaciones ya se han consolidado.

En líneas generales, para hacer un Plan Estratégico se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con un facilitador que ayude a alinear los objetivos de los interesados.
- Este facilitador también debe de ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como está el mercado en general, el sector, el entorno etc.
- Debe de haber una buena comunicación de este Plan Estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos.

## TRABAJO N° 02

---

### CUESTIONARIO N° 02

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Cuál es la importancia que le atribuyes al Planeamiento Estratégico?
3. ¿En qué aspectos de tu Vida has aplicado la Planificación Estratégica? ¿Cómo lo has hecho?

### ACTIVIDAD N° 02

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Presenta 2 casos en el que puedas aplicar la Planeamiento Estratégico.

## 6. ANALISIS FODA DE LA ORGANIZACION

---

### 6.1 CONCEPTOS

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).<sup>1</sup>

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.<sup>2</sup>

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.



El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

## 7. ANALISIS EXTERNO

---

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

Estabilidad política del país.

Sistema de gobierno.

Relaciones internacionales.

Restricciones a la importación y exportación.

Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

### **1. Tendencias fiscales**

Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.

Forma de pago de impuestos.

Impuestos sobre utilidades.

### **2. Legislación**

Laboral.

Mantenimiento del entorno.

Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

### **3. Económicas**

Deuda pública.

Nivel de salarios.

Nivel de precios.

Inversión extranjera.

De carácter social:

Crecimiento y distribución demográfica.

Empleo y desempleo.

Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

Rapidez de los avances tecnológicos.

Cambios en los sistemas.

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

## **OPORTUNIDADES**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?



- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **AMENAZAS**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
  - ¿Qué están haciendo los competidores?
  - ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
  - ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? escritos que definen los procesos de trabajo llevados a cabo en una organización.
- Las políticas, en cuanto definen orientaciones generales y directrices para un área, son de aplicación para los planes permanentes.



## **8. ANALISIS INTERNO**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **FORTALEZAS**

- Locales amplios y cómodos
- Variación de productos.
- Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- Horarios de atención ( de lunes a domingo).



### **DEBILIDADES**

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?

- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué haces mal?

## **9. IMPORTANCIA DEL ANALISIS FODA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA ORGANIZACION**

---

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución".

Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real.

Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

## **10. MANERA DE OBTENER LOS CUADRANTES DE LA MATRIZ FODA**

---

Para poder entender el proceso de elaboración de las estrategias que nacen a partir de la matriz FODA, tenemos un gráfico que explica detalladamente la manera en cómo realizarlo.

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

## CASO DE ANÁLISIS: DIDATIC S.A

Didatic es una empresa que nace a mediados de la década de los años 90 conformada por 2 matrimonios: Pedro Morelli y Alberto Ibarra y sus respectivas esposas, María e Irma. Es una juguetería que focalizó su negocio en la comercialización de juguetes inteligentes, educativos e innovadores con el propósito de ofrecer material idóneo y equipamiento didáctico para el campo de la educación y sus profesionales.

Prendió bien en el mercado argentino en función de ofrecer un producto creativo que la diferencia de las jugueterías existentes. En el momento de su lanzamiento la competencia estaba conformada por un solo competidor que, en realidad, lo era a medias porque vendía juguetes tradicionales y había ampliado su oferta con algunos juguetes didácticos.

En la actualidad tiene mayor competencia pero la empresa busca diferenciarse y no se limita a vender solamente juguetes sino también juegos de ingenio de creación propia y también videos, en castellano e inglés, para un público que va desde bebés hasta escolares primarios.

Tiene instalados 3 locales: dos en Capital Federal, en avenidas de gran concurrencia de gente y 1 en la zona norte del conurbano, en la localidad de Martínez. La venta de productos está orientada hacia un segmento de clase media alta ya que los precios no son económicos, pero se corresponden con la calidad que ofrecen y con la creatividad que representan.

Uno de los socios Pedro, dirige la fábrica que está instalada en la localidad de Florida que cuenta con 15 personas que se encargan de la producción y de la parte administrativa del negocio. La hija de Pedro, Pilar, que es diseñadora colabora en el diseño de los productos. La parte administrativa la conduce la esposa de Pedro que es contadora.

La parte de comercialización la lleva adelante Alberto y cuentan con vendedores que tienen la particularidad de ofrecer un valor agregado al negocio ya que tomaron a maestras jardineras y fueron asesoradas por psicopedagogas. Irma, la esposa está a cargo de uno de los locales; los otros cuentan con encargados de venta con experiencia, aunque con uno de ellos están teniendo

problemas por quejas del personal a su cargo y de algunos clientes. Evalúan la posibilidad de despedirlo.

Tuvieron algunos inconvenientes con la recesión que se dio a partir del año 1998 y principalmente con la crisis del año 2001, que le disminuyó las ventas pero en función de la diversificación que agregó juegos y videos pudieron superarla. Las relaciones con el personal son buenas; no han tenido demasiados conflictos y fueron convenientemente superados o están en vías de superarse.



Sin embargo, existen algunos roces entre las esposas de los socios, también socias, aunque con menor porcentaje. Estos roces, si bien no llegaron a peleas, estriban principalmente en la diferente personalidad de ambas. María es más retraída, más conservadora y pone mucho empeño y cuidado en la parte financiera. Irma, por el contrario es más abierta, más espontánea, más proclive a tomar decisiones asumiendo riesgos. Entre los socios varones hay buena sinergia ya que son amigos desde hace años. Actualmente, si bien las restricciones a las que se ve sometido el mercado como consecuencia de la política económica del estado, repercute en el negocio, especialmente en el aumento de los costos de fabricación y mano de obra, siguen adelante ya que los productos que comercializan son muy reconocidos y aunque financieramente están más limitados, pueden manejarlo.

Incluso, están evaluando, la posibilidad de extenderse franquiciando el producto y cuentan con algunos interesados, entre ellos profesionales de psicología y algunas mujeres que los conocieron como clientes que vienen del mundo corporativo y quieren intentar dedicarse a un negocio distinto., de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos.

## TRABAJO N° 03

---

### CUESTIONARIO N° 03

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Por qué es Vital que las Organización realicen un Análisis FODA?
3. ¿Detalla 5 Fortalezas y 5 Debilidades de una Organización que conozcas?

### ACTIVIDAD N° 03

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Realiza un Análisis FODA del Caso de Análisis

# 11. CIRCULO DE DEMING PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

---

## 11.1 BIOGRAFIA DE EDWARDS DEMING

William Edwards Deming (14 de octubre de 1900-20 de diciembre de 1993) fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. Su obra principal es *Out of the Crisis* (1986).

Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las

variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.



W. Edwards Deming  
1900 - 1993

## 11.2 CONCEPTOS DEL CIRCULO DE DEMING

El ciclo de Deming (de Edwards Deming), también conocido como círculo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar) o espiral de mejora continua, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. Es muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

# 12. APLICACIÓN DEL CIRCULO DE DEMING

---

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis para aplicar el círculo de Deming se ejecuta de la siguiente manera:

## **PLANIFICAR:**

Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar. Cuando sea posible conviene realizar pruebas de preproducción o pruebas piloto para probar los posibles efectos.

- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados.
- Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados necesarios de acuerdo con los requerimientos del cliente y las políticas organizacional.

Herramientas de Planificación

Estas herramientas pueden servir para dos cosas:

- Para facilitar y estandarizar la metodología de planificación de proyectos, actividades y tareas.
- Para ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones previstas en el futuro.



Algunos ejemplos de herramientas de planificación los podemos ver en la siguiente lista:

- AMFE – Análisis Modal de Fallos y Efectos (Introducción) – Herramienta para el desarrollo de productos y servicios seguros.
- Guía de uso de AMFE – Análisis Modal de Fallos y Efectos – Cómo realizar un análisis AMFE con ejemplos.
- Diagrama de Gantt – Planificación y seguimiento de actividades y proyectos.
- Método de diseño intuitivo Poka-yoke – Diseño a prueba de errores.

· QFD – Despliegue de la función calidad (Introducción) – Introducción al análisis de necesidades y expectativas.

### **HACER:**

Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

### **CONTROLAR Y VERIFICAR:**

Pasado un periodo previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y, en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada.

- Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Herramientas de evaluación

Las herramientas de evaluación sirven para controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, evaluarlo o buscar formas de mejorarlo posteriormente.

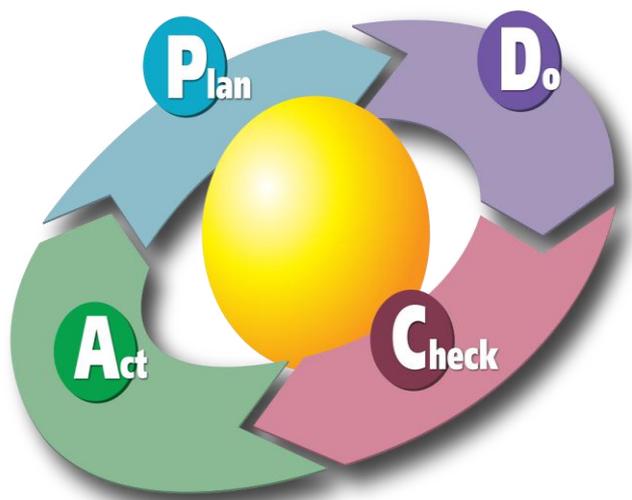
Algunos ejemplos de herramientas de evaluación se encuentran en la siguiente lista:

- Diagrama de Pareto – La famosa curva 80%-20% para organizar datos y centrar los esfuerzos en lo más importante.
- Diagrama de correlación – Representación gráfica que muestra la relación de una variable con respecto a otra.
- Diagrama de Ishikawa – Estudio para localizar las causas de los problemas.
- Cuadro de mando – Modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de los procesos de la empresa.
- Check list – Listas de Control.

### **ACTUAR:**

A partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. También suelen aparecer recomendaciones y observaciones que suelen servir para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

Actualmente algunos expertos prefieren denominar este paso "Ajustar". Esto ayuda a las personas que se inician en el ciclo PDCA a comprender que el cuarto paso tiene que ver con la idea de cerrar el ciclo con la realimentación para acercar los resultados obtenidos a los objetivos. Además, no debe confundirse este paso "A" con el conjunto de acciones (implementación) consecuencia del





despliegue de los planes (que se desarrolla en el segundo paso, "D", de "hacer" o "llevar a cabo las Acciones").

Herramientas de mejora

Las herramientas de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos, productos y servicios actuales. Del mismo modo, algunas de ellas se centran en señalar cuáles son las áreas de mejora más prioritarias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, de forma que podamos ahorrar tiempo y realizar cambios sólo en las áreas más críticas.

Algunos ejemplos de herramientas de mejora los podemos encontrar en la siguiente lista:

- Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) – El método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Análisis de valor – Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen – Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de afinidad – Juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.

## **CASO DE ANÁLISIS: QUESOS ANDINOS S.A**

Una mañana del 8 de octubre de 1996 se encontraba el grupo de gerentes de "Quesos Andino S.A." evaluando los resultados de la situación del mercado, entregados por Nielsen.

El señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía, cuestiona a la Gerente de Mercadeo, señora Stella García, sobre el comportamiento de la participación de mercado en el canal tradicional, con respecto a la competencia.



Inmediatamente el señor Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas, toma la palabra: "Es muy importante que usted sepa que la competencia ha incrementado su cobertura de distribución hacia el canal tradicional, mientras que la Compañía continúa con problemas en la calidad de distribución y con productos muy enfocados hacia el canal de autoservicios".

El señor Douglas propone entonces realizar un Comité Comercial al día siguiente, para evaluar las cifras con más detalles y plantear los objetivos y las estrategias que se desarrollarán a nivel de canal y de producto.

Durante 22 años, la empresa productora y comercializadora de quesos, "Quesos Andino S.A.", orientó su distribución de ventas hacia el canal de autoservicios, posicionándose como una de las más importantes a nivel nacional.

### **ANTECEDENTES**

El 15 de enero de 1974 nace en Santafé de Bogotá la empresa Quesos Andino S.A. fundada por tres profesionales americanos que habían llegado a Colombia a realizar sus experiencias de postgrado, Frank Mackenzie, Robert Douglas y John Smith, los cuales pusieron en funcionamiento esta pequeña empresa productora de quesos, que contaba con diez empleados, una procesadora, una prensa, una mezcladora y una camioneta de reparto. Un año después ya producían 6.000 libras semanales de queso.

Con el liderazgo de Robert Douglas, quien gerenció la empresa desde sus comienzos, paulatinamente se fueron incorporando nuevos accionistas pertenecientes al sector alimenticio de la zona, lo cual fortaleció la compañía convirtiéndose posteriormente en una Sociedad Anónima cerrada, que más tarde abrió sus puertas accionariamente a sus principales ejecutivos.

Con el paso del tiempo y la asertividad de sus estrategias, Quesos Andino S.A. se ha consolidado en el mercado como una de las más importantes empresas del país y sus productos son reconocidos como de la más alta calidad en Colombia.

### **SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

El 9 de octubre de 1996, se realiza el Comité Comercial en la oficina del señor Robert Douglas, Presidente de la Compañía. Asistieron a la reunión las siguientes personas:

- Robert Douglas, Presidente de la Compañía.
- Stella García, Gerente Nacional de Mercadeo.
- Darío Espinosa, Gerente Nacional de Ventas.
- Juan Cardona, Director de Ventas Canal Tradicional.
- Pablo Manrique, Director de Ventas Canal Autoservicios.
- Claudia Olano, Jefe de Producto Quesos Blancos.
- Luis Mario Giraldo, Jefe de Producto Quesos Maduros.
- Mauricio Hurtado, Gerente de Logística.

El Presidente, Robert Douglas, abre la reunión y dice: "Estoy muy preocupado por la situación de las ventas y la participación de mercado que tiene la compañía actualmente en el canal tradicional. Nuestros principales competidores están ganando cada día más participación en este canal, aprovechando nuestra lentitud en el desarrollo de estrategias dirigidas al mismo".



La Gerente de Mercadeo, Stella García manifiesta que por la participación interna de ventas han enfocado todas las actividades estratégicas hacia el canal de autoservicios y que al canal tradicional no se le ha apoyado con publicidad ni con actividades específicas.

El Director del Canal Tradicional, Juan Cardona, le expresa al Presidente que desde mediados de año se ha estudiado la necesidad de crear productos diferenciados para el canal tradicional, ya que por la situación económica del país, el comprador de la tienda tiene menos dinero, lo que hace que compre raciones diarias de producto.

Informa además, que se han adelantado con el Departamento de Mercadeo los análisis que permiten estimar las proyecciones de ventas y niveles de participación de mercado que se quieren alcanzar, con el lanzamiento de estos productos diferenciados.

Stella García comenta que en el mes de julio le fueron entregados, por parte de la empresa de investigación de mercados contratada, los resultados en los que se identifican las necesidades de consumo del tendero, el proceso de compra por parte del consumidor y el tipo de empaque adecuado para el canal tradicional.

## TRABAJO N° 04

---

### CUESTIONARIO N° 04

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿A que reflexión puedes llegar sobre lo explicado en esta Semana?
3. ¿Consideras que las Organizaciones en tu localidad Aplican el Circulo de Deming?

### ACTIVIDAD N° 04

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Analiza el Caso de Estudio y Plantea como deberían de Aplicar los Pasos del Circulo de Deming.

### 13. LAS 5 FUERZAS DE PORTER EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

---

#### 13.1 BIOGRAFIA DE MICHAEL PORTER

Michael Eugene Porter (n. 1947, Ann Arbor, Michigan) ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.



Desde una orientación primera a temas de competitividad, con innovaciones tan importantes como la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clusters, los grupos estratégicos o los conceptos mismos de ventaja competitiva y estrategia, Porter ha ido poniendo cada vez más el foco en el entorno social de compañías y corporaciones, siempre desde esa orientación competitiva. Fruto de ello, durante estas dos primeras décadas del siglo, son sus aportaciones relativas a responsabilidad social y valor compartido.

Los trabajos de Porter han recibido el reconocimiento de numerosos gobiernos, corporaciones y círculos académicos. Destacado en varios rankings como el más influyente experto académico en dirección de empresas y competitividad, Porter es considerado como el padre de la estrategia empresarial y la consultoría actual.

Es autor de 18 libros y más de 125 artículos. Tras graduarse con honores en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton en 1969, obtuvo un MBA con distinción por la Harvard Business School, seguido por un Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

### 14. APLICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

---

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.



A continuación un resumen de cada una de estas fuerzas:

#### **14. 1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- el producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- dotar de nuevas características a los productos.
- brindar nuevos servicios.
- aumentar la publicidad.

- aumentar las promociones de ventas.

## **14. 2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.



Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

## **14. 3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.



#### **14. 4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- adquirir a los proveedores.
- producir las materias primas que uno necesita.
- realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

#### **14. 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**



Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- buscar una diferenciación en los productos.
- ofrecer mayores servicios de postventa.
- ofrecer mayores y mejores garantías.
- aumentar las promociones de ventas.
- aumentar la comunicación con el cliente.

## CASO DE ANÁLISIS: WALT-MART

---



Wal-Mart no es sólo una empresa de venta al por menor, sino también una sofisticada empresa de distribución que el pasado año logró unos ingresos de 246.000 millones de dólares en sus 4.414 establecimientos de Estados Unidos y otros nueve países. Emplea a 1,3 millones de trabajadores, pero sigue proyectando una imagen popular y casera que incluye una alegría propia de la empresa.

Por segundo año consecutivo, Wal-Mart encabezó la lista de las mayores empresas de Fortune, siendo además la más admirada por dicha revista; es la primera vez que una misma empresa acapara ambos honores desde que se empezó a realizar su encuesta anual en 1955.

Es más, como empresa privada que más trabajadores emplea en todo el país, Wal-Mart está plenamente ligada al corazón de Estados Unidos. Según un reciente artículo del New York Times, es habitual que los establecimientos de Wal-Mart hagan las funciones de “sustitutos de la plaza del pueblo”, especialmente en zonas próximas a instalaciones militares. Durante las pasadas semanas, los trabajadores y clientes de Wal-Mart -muchos de los cuales estaban emparentados con alguien que estaba en la guerra contra Irak-, han utilizado los establecimientos de su localidad como lugar para compartir información y preocupaciones acerca de sus seres queridos.

Sin lugar a dudas, el tamaño es un factor importante. “No hay nadie mayor”, dice William Cody, director general de la Jay H. Baker Retailing Initiative de Wharton. “Obviamente, teniendo en cuenta la naturaleza competitiva de la venta al por menor, algo estará haciendo bien Wal-Mart. La empresa tiene una fórmula sencilla: bajos precios y logística muy sofisticada para respaldar sus operaciones. Su éxito no oculta ningún secreto”.

A pesar de sus logros, la empresa planea una expansión más agresiva en el noreste de Estados Unidos, California y el extranjero. El objetivo es crear otros 4,5 millones de metros cuadrados de superficies comerciales este año, lo cual incrementaría en un 8% el tamaño de Wal-Mart.

Con esta expansión llegarán nuevos retos, principalmente esquivar a los sindicatos y permanecer en contacto con las preferencias de los consumidores locales. “Wal-Mart está empezando a abrirse a retos más difíciles”, dice Stephen Hoch, director del departamento de marketing de Wharton. “Pero se trata de una empresa muy bien gestionada. Aunque yo no diría que Wal-Mart es especialista en marketing, ha hecho un buen trabajo a la hora de crear una marca en la que la gente confía”.

Disminuir el tamaño para hacerse más grande

Con sede en Bentonville, Arkansas, Wal Mart fue fundada en 1962 por Sam Walton, cuya familia aún continúa en activo dentro del negocio. Desde el principio, su principal preocupación ha sido proporcionar los mejores precios a sus clientes. La principal estrategia de expansión de la empresa es aumentar el número de sus enormes super-centros de 9.000-20.000 metros cuadrados de superficie. Introducidos en 1988, estos super-centros combinan la oferta de productos habitual que se pueden encontrar en cualquier supermercado de descuento Wal-Mart, con otros productos de alimentación, como productos frescos o de panadería y pastelería.

Actualmente la empresa cuenta con 1.603 supermercados de descuento Wal-Mart y 1.179 super-centros. Este año tiene planeado crear unos 45-55 supermercados Wal-Mart y unos 200-210 super-centros, de los cuales 140 serán establecimientos de descuento reconvertidos.

Retail Forward, una empresa consultora de venta al por menor de Ohio, estima que los super-centros suponen el 58% de las ventas de Wal-Mart en Estados Unidos, señalando que la mitad de ellos están situados en once estados del sur. En opinión de Ira Kalish, economista jefe de Retail Forward, Wal-Mart ofrece los mejores precios en alimentación para atraer a los clientes hacia los super-centros, donde también comprarán otros productos más rentables. Retail Forward estima que los precios de los productos de alimentación en Wal-Mart son un 15% más bajos que en otros supermercados debido a sus excepcionales suministros y a su mano de obra no afiliada a sindicatos. “El super-centro es un modelo operativo único en el que los productos de alimentación son básicamente una fuente de pérdidas que atraen un tráfico habitual de clientes hacia los establecimientos”, dice Kalish.

Hoch pronostica que Wal-Mart puede aportar más eficiencia al fragmentado y regional sector de la alimentación: “No se trata de un sector muy concentrado. Pero a medida que la industria agroalimentaria y la producción de alimentos frescos sea cada vez más global –con establecimientos abiertos 24 horas, 7 días a la semana-, ya no [se tratará] únicamente de las tiendas locales de suministro”.



La empresa también está experimentando con un concepto que denomina el mercado

de barrio, un establecimiento de 5.500 metros cuadrados con productos habituales que incluya farmacias en las que se pueda comprar sin bajarse del coche, comida preparada y revelado de fotos en una hora. Estos mercados están diseñados para rellenar los huecos dejados entre super-centros. En Oklahoma City, donde Wal-Mart deliberadamente ha intentado saturar la zona, la distancia entre los super-centros es de cuatro kilómetros, con mercados de barrio a un kilómetro y medio de ellos. En la actualidad la empresa cuenta con 36 mercados de barrio y tiene pensado abrir otros 20 ó 25 más este año.

“En grandes cifras, la mayor parte del crecimiento proviene de las conversiones en super-centros, pero en términos de una nueva estrategia la clave reside en los mercados de barrio”, dice Tom Goetzinger, analista encargado de cubrir Wal-Mart en Morningstar. “Es una manera de intentar entrar en las zonas de gran densidad y potencialmente más caras del país”.

En opinión de Cody, no es probable que el mercado de barrio acabe devorando a los super-centros ya existentes. La idea es acaparar las ventas de otros pequeños establecimientos y supermercados de barrio a los que los clientes acuden con mayor frecuencia con la que irían a los super-centros. “De todas formas, puede que Wal-Mart no haya captado esa porción del dólar del consumidor”, dice. “Siempre existe el problema de la saturación, pero aun así necesitan crecer de alguna manera, así que disminuir el tamaño es probablemente la mejor forma de crecer”.

## TRABAJO N° 05

### CUESTIONARIO N° 05

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Considera usted importante la Aplicación de las 5 Fuerzas de Porter en la Administración de una Organización?

3. ¿Considera Usted qué es Relevante Aplicar estas Fuerzas para el Bienestar de la Organización? Sustente su Respuesta.

#### ACTIVIDAD N° 05

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Analiza el Caso de Estudio y Plantea como deberían de Aplicar la Organización las 5 Fuerzas de Porter si piensa en ingresar al Mercado Peruano.

## Sexta Semana

---

### 15. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

La **estrategia empresarial**, uno de los mayores campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos.





## 16. ESTUDIO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

Con los avances de la estrategia empresarial se han desarrollado numerosos programas académicos para el estudio de la misma.

La universidad con mayor reputación en este sentido es la Universidad de Harvard, si bien prácticamente todas las universidades en el mundo con orientación en la gestión de empresas tienen programas en este sentido, tales como la Universidad de Pennsylvania (Warton), la

London Business School, Tuck School of Business at Dartmouth, Columbia Business School y el MIT en habla inglesa. En España hay importantes escuelas de negocio, como el IE, IESE, ESADE o EADA.

En la década de 1980 los estrategas de negocios se dan cuenta también que hay un gran conocimiento de miles de años que apenas habían examinado, de ahí que recurran a los libros clásicos de estrategia militar para la dirección de empresas como son El arte de la guerra por Sun Tzu, De la guerra por Carl von Clausewitz y el Libro Rojo de Mao, convirtiéndolos en libros clásicos de negocios, donde se examinan temas importantes para el marketing como son: el liderazgo, la motivación, la logística, las comunicaciones y la inteligencia desde un contexto distinto a los negocios.

## 17. HISTORIA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

---

La existencia de una estrategia empresarial formal puede ser tan nueva como la existencia de las propias organizaciones empresariales complejas, es decir que se remonta a la revolución industrial. Pero históricamente, la estrategia fue aplicada al arte militar donde es un concepto amplio y vagamente definido de una campaña militar para la aplicación de fuerzas contra el enemigo, esto a nivel empresarial se puede entender al enemigo como la competencia y las fuerzas las decisiones que tomamos para obtener beneficios de las oportunidades.

Podemos hablar de dos grandes personajes, John von Neumann y Oskar Morgenstern, que juntos escribieron un libro en 1944 llamado Theory of Games and Economic Behavior. Con su teoría de los juegos iniciaron el uso de estrategia en el mundo de los negocios.

No obstante lo anterior, en las primeras décadas la misma fue implícita y parcial, hasta llegar a la década de 1980, donde empezó a cobrar mayor consistencia.

Es desde finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980 cuando aparecen los primeros trabajos de "Planificación Estratégica", liderados por autores como George A. Steiner, quienes dieron los primeros pasos para dar metodología a esta área, y si bien muchas de sus aplicaciones y recomendaciones fracasaron inicialmente, dieron el inicio a un camino que cada vez se profundiza y se formaliza más y más. A estos estudios se sumaron Peter Drucker, padre de la



administración moderna, así como algunas publicaciones de Michael Porter, Al Ries y Jack Trout, entre otros.

Con la llegada de la década de 1990, la estrategia empresarial pasó a tener mejores herramientas y estructura, fruto de colaboraciones, como las de Henry Mintzberg, Peter Senge, Michael Hammer, George Yip, Jan Calzon,y Gary Hamel, entre otros.

A estos desarrollos académicos también se sumaron otros trabajos y enfoques provenientes de consultoras que ampliaron el espectro y le dieron mayor pragmatismo a las teorías, volcando las mismas en herramientas aplicables exitosamente, tal el caso de Booz & Co., The Boston Consulting Group, Integra Trust, Mc Kinsey & Co., Arthur D. Little, Shocron Benmuyal & Asoc., Accenture, Strategos, Gallen, etc.

A la llegada del siglo XXI, se observa una convergencia de todas las corrientes en modelos de gestión estratégica. Por otro lado, también se han sumado a la misma los modelos de business intelligence, y herramientas como el cuadro de mando integral (BSC: Balanced Score Card), lo cual ha potenciado los resultados de la estrategia empresarial.

## ACTIVIDAD DE RETROALIMENTACION DE LA UNIDAD I

1. Resuma la Diferencia entre Plan Operativo y Plan Estratégico:
2. ¿Cuál de los 5 Puntos de las Fuerzas de Porter considera Usted que es el que más aplican las Organizaciones en la Localidad? Sustentar la Respuesta
3. Realizar un Análisis FODA de la Universidad con 4 Fortalezas, 4 Debilidades, 4 Oportunidades y 4 Amenazas.
4. Plantear como se aplicaría las 5 Fuerzas de Porter a la Universidad.
5. Definir el Tema que más le haya impactado de los Tratados en las Sesiones y Explique cómo podría aplicarlo en su Vida Diaria.



## 18. MATRIZ EFE Y EFI

### 18.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			

1.	Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2.	Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3.	La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4.	Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5.	La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades				
1.	demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2.	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3.	Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4.	El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5.	Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total		1.00		2.80

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 0.80 de las debilidades

## **18.2 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una

calificación ponderada. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
<b>Amenazas</b>			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>
Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.			
(2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.			

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

## CASO DE ANÁLISIS: EMPRESA BEMBOS

---



El primer local de Bembos fue inaugurado en Miraflores, durante el mes junio de 1988. La historia de la franquicia se iniciaba en un entorno marcado por unas condiciones políticas y socio-económicas sumamente delicadas por aquel entonces. De aquel momento, básicamente podríamos destacar la vigencia de una economía inestable, con una inflación galopante que, finalmente, desembocó en hiperinflación<sup>6</sup>. Por otra parte, hablar de ese momento supone hacer hincapié en la violencia y el tenso clima social derivado de las actividades terroristas que tenían como protagonistas a Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Tupac Amaru (MRTA). En este marco, Perú iniciaba un proceso que lo llevaría a ser calificado como inelegible por la comunidad económica internacional y a ser vetado como sujeto de crédito. La inestabilidad social resultante llevó al "toque de queda", los atentados terroristas diversos se convirtieron en algo habitual y Lima se transformó en la "ciudad de los apagones". En tales circunstancias resultaba una compleja tarea el formular planes de futuro pues las proyecciones resultaban muchas veces simples ejercicios y lo común era vivir el día a día, tratando de ser sumamente sensible a los indicios que podían ofrecer los acontecimientos cotidianos a fin de tomar las decisiones más acertadas.

La evaluación del mercado de comidas rápidas en Lima, en ese entonces, permitió a los fundadores de Bembos, Carlos Camino y Mirko Cermak, darse cuenta que habían posibilidades de innovar y poner en operación modernos locales de comida rápida como aquellos que existían en las principales ciudades del mundo; el objetivo: lograr un ambiente divertido, moderna decoración, un producto y un servicio impecable. Dadas las circunstancias señaladas, para numerosos negocios los obstáculos eran insalvables. Tenían que modificar sus horarios, invertir en seguridad, afrontar dificultades de acceso a un crédito que fuese razonable o no poder controlar sus costos ni el valor de sus ingresos.

A pesar de todo, Bembos ve la luz y el resultado es un local con un diseño y decoración que rompe con los esquemas que se habían dado en la ciudad. Bembos se presenta con una arquitectura novedosa con mucho de "art decor", iluminación y con la expectativa de que el público se sintiera transportado a una ciudad cosmopolita. Los colores exteriores eran llamativos a fin de permitir una fácil ubicación y aún más rápida recordación. El interior del local fue diseñado para ser cómodo y funcional tanto para su operación como para el cliente. Desde un inicio la higiene de todos los procesos se constituyó en objetivo prioritario. Todas las instalaciones y los flujos se diseñaron para brindar rapidez en el servicio al estilo de las más reconocidas empresas de comida rápida.

El esmero brindado al proceso genera una gran acogida y ésta motiva que Bembos abra un nuevo local en 1990 y desde ese momento no deje de expandirse. El éxito inicial animó a Camino y Cermak a impulsar un sostenido y ambicioso programa de expansión. Sus clientes reclamaban la apertura de más locales y ello condujo a una expansión "explosiva" que sometió a la organización a un esfuerzo considerable tanto en lo financiero como en la formación de cuadros a fin de mantener la calidad de acuerdo a las expectativas de sus consumidores. A pesar de la apertura de varios locales, se consideraba que Lima se hallaba aún lejos de llegar a un punto de saturación. El proceso

fue rápido, de 2 locales en 1990 se tenía 4 en 1992, 8 en 1995, 12 en 1996 y sumaban 19 en el 2001 ( Eléspuru, S; Caverro, A; Ferré, M. y Alberto Haito, 2001 ).

El crecimiento de la cadena no sólo lleva a más locales sino también a innovar y modificar sus propios procesos internos. Una condición fundamental para seguir creciendo era la estandarización de todas las etapas del proceso productivo y lograr una calidad homogénea en cualquiera de los puntos de venta. Así, en enero de 1993, se toma la decisión de crear una planta procesadora de insumos<sup>10</sup> y de esta manera asegurar la uniformidad del producto, controlar los costos, la calidad de los ingredientes y también alcanzar economías de escala. Por otra parte, el proceso de crecimiento supuso para Bembo's varias lecciones. Una de ellas fue tener que respetar el formato arquitectónico a fin de no confundir a los clientes y permitir una rápida identificación de los locales de la cadena. Además, la cada vez creciente expectativa de los consumidores obligaba a Bembo's a ser sumamente creativo modificando y enriqueciendo el negocio original creando una imagen propia.

Todo ello acompañado de varias estrategias. Una de las más destacadas fue la promoción de sus productos de modo diferente, apelando a promociones lúdicas evitando así el bajar los precios de sus productos, para anticiparse a los esfuerzos clásicos de sus competidores. Aquí, un punto a destacar por parte de Bembo's fue su intensa actividad de cara a lograr la fidelización de sus clientes. Así, Bembo's lanzó programas de fidelización que buscaron premiar la lealtad del cliente mediante una serie de ventajas y atenciones orientadas a facilitar al consumidor percibir la diferencia de un producto o servicio frente a la competencia. Para ello fue indispensable estar en constante comunicación con los clientes y, en general, buscar la creación de unas relaciones estables a través de la satisfacción del consumidor. Bembo's logró fidelizar al cliente ofreciendo divertidas promociones con el objetivo de reforzar las relaciones con sus clientes. El resultado fue que Bembo's se situó como la empresa con mayor índice de fidelidad entre los clientes ( Estrada, 2002 ).



El objetivo de la cadena era constituirse como líder absoluto de valor en el segmento de las hamburguesas. Para ello, todas las actividades de la organización deberían proporcionarles un mayor valor al producto y por ende mayores beneficios a los consumidores. Para ello, las premisas generales de Bembo's para sostener su proceso de crecimiento se pueden resumir en: tener siempre el producto de más alta calidad; contar con la mejor tecnología posible; alta calidad en la prestación del servicio o formación permanente del personal. El proceso de crecimiento y posterior consolidación de Bembo's está marcado por una serie de sucesos o etapas que pueden considerarse clave en este desarrollo. Así, es fundamental tener en cuenta que, tras cinco años de casi aislamiento, en 1990, Perú abre sus mercados a un mundo que a su vez está cambiando

radicalmente dentro del paradigma de lo que hoy popularmente ya se conoce como globalización.

Una de las consecuencias inmediatas de la apertura de mercados que conllevan los procesos de globalización es la llegada inmediata de la competencia y el reto de enfrentarse a empresas foráneas similares y con mayores recursos. Tanto es así que en 1993 el mercado peruano se muestra atractivo para una de las grandes empresas de fast-food mundial: Burger King. Esta cadena norteamericana ingresa en el país mediante una franquicia y se pone como objetivo conquistar al segmento de público joven (estudiantes, universitarios, etc.) mediante promociones y precios. En corto tiempo instala once locales. Ya en 1995, el mercado de las comidas rápidas en Lima estaba en plena ebullición y numerosas cadenas se instalaban o ampliaban sus actividades con más o menos éxito<sup>15</sup>, etc. No tardó en aparecer la cadena norteamericana McDonald's que ya había dominado algunos de los mercados más importantes de Latinoamérica como Brasil y Argentina. En estos países, McDonald's había desplazado a las empresas locales en el liderazgo del mercado o bien las había eliminado del escenario. En 1996, McDonald's se introduce en el medio con una franquicia; sin embargo, ante un avance muy lento, la transnacional decide operar directamente sus negocios en Perú.



Hasta fines del 2001 Bambos seguía siendo el líder del negocio de las hamburguesas. Tanto McDonald's como Burger King comprendieron que el mercado local no era fácil de conquistar. En primer lugar, refiriéndonos al producto, la hamburguesa "estándar" tuvo que "modificarse" para ser "aceptable" en relación al gusto especial de los limeños. De otro lado, en Perú la hamburguesa no es un producto que puede tipificarse de barato y popular. Al contrario, en muchos sentidos es un alimento dirigido a sectores socioeconómicos alto y medio debido a su costo. Por ello, también, se origina un comportamiento atípico en relación con otros países: la compra de hamburguesas en Perú tiende a ser premeditada y no por impulso. McDonald's hizo su ingreso de modo bastante agresivo tratando de

presionar los precios del mercado hacia abajo; esto implicó que en algunas de sus líneas bajarán los precios hasta en un 40% (Eléspuru, S; Cavero, A; Ferré, M. y Alberto Haito, 2001). McDonald's no buscaba, en el corto plazo, tener un posicionamiento en especial y esperaba abrir de tres a cinco locales por año y en un mediano plazo tener una participación en el mercado peruano de por lo menos el 50%. Tanto para Burger King como McDonald's la clave parecía centrarse en difundir el consumo de hamburguesas. Ambas cadenas, acostumbradas a operar en amplios mercados, requieren de mayores volúmenes para sentirse "cómodas". La estrategia inicial de reducción de precios tuvo efectos limitados dada las características socioeconómicas del país. En Perú el mayor porcentaje de la población se encuentra en niveles socioeconómicos bajos y buena parte de los consumidores actuales de hamburguesas "fast-food" no se ubican en estos estratos sociales.

El personal es también uno de los aspectos clave que determinan el éxito de Bambos. Una buena proporción de los empleados es joven -generalmente universitarios- que buscan un trabajo a media jornada para ayudarse a costear sus estudios o bien para obtener experiencia laboral. Este personal, por su naturaleza, resulta entusiasta y fácil de adiestrar lo cual ayuda mucho en los

programas de formación. Además, trabajar en Bambos les permite tener contacto frecuente con personas de su propio círculo social pues ellos también son clientes del negocio.

Durante el pasado 2002 Bambos abrió cinco nuevos locales en Lima, un mercado que consideraba aún desatendido. Con estos cinco locales Bambos sumaba un total de 25, superando en número a su más cercano competidor, Mc Donald's que actualmente posee 17 establecimientos también en Lima (CPN, 2002). La instalación de estos nuevos establecimientos demandó una inversión total de 300 mil dólares y representó para la empresa un crecimiento de 40% el pasado año. Durante el primer trimestre de 2002, Bambos creció un 15% en sus ventas respecto al mismo periodo del año anterior. A fines de año las previsiones indicaban una facturación superior a los 12.5 millones de dólares. Lo cierto es que facturó 14 millones de dólares en un mercado que no supera los 25. Esto significa que la empresa peruana tiene más de la mitad del mercado ( Descifrado, 2002 ). En este sentido, no sorprende anunciar que Bambos ha registrado, en los últimos años, un crecimiento de un 10% anual ( CPN, 2002 ). El éxito en el ámbito nacional hizo que la cadena peruana estuviera evaluando, el pasado año, la posibilidad de ingresar en otros mercados. Dentro de los planes de expansión internacional de la compañía estaban Bolivia<sup>21</sup>, Chile, Ecuador, Venezuela, México e inclusive en Estados Unidos, donde ya registró su marca. Por otra parte, dentro del mercado nacional, si bien la cadena mantiene sus planes de ir a provincias aún no tiene prisa por ingresar a ese mercado mientras existan en Lima puntos desatendidos.

El no avanzar hacia provincias también es fruto de la realidad en la que se enmarca Perú dentro del contexto latinoamericano y de las propias particularidades del país andino. En la región, la compra de franquicias, crece, año tras año, de manera bastante significativa (Comercio y Producción, 2001). Contrariamente a lo que sucede en otras partes, el franchising en el país, como ocurre en el resto de la actividad empresarial, no es ajeno a la aguda crisis económica que golpea los bolsillos de todos los peruanos. Los estudios realizados vienen indicando una clara tendencia a la contracción de la demanda. Ante tal panorama, algunas franquicias orientaron sus precios a la baja. En Perú eso se explica porque las marcas franquiciadas no han ingresado a provincias y en Lima aún no logran sobresaturar el mercado de los sectores socioeconómicos B y C.

## TRABAJO N° 07

---

### CUESTIONARIO N° 07

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Entre la Matriz EFE-EFI y la Matriz FODA, cuál considera que es la que mejor información brinda?
3. ¿Considera Usted qué es Relevante Aplicar la Matriz EFE - EFI? Sustente su Respuesta.

### ACTIVIDAD N° 07

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Analiza el Caso de Estudio y Aplica la Matriz EFE – EFI, con 5 Elementos cada Uno.

### 19. ¿QUÉ ES LA TOMA DE DECISIONES?

---

La toma de decisiones es un proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona una alternativa de entre varias, siendo la seleccionada la optimizadora (la mejor para nuestro propósito). Tomar una decisión es resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

Tomar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental del administrador ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

Antes de tomar una decisión debemos:

- Definir las restricciones y limitaciones.
- Saber la relación costo beneficio, rendimientos esperados u otros.
- Saber cuándo se utilizan métodos cuantitativos y cuando los cualitativos.
- Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, políticas internas, estructura, etc.) y los factores internos informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)
- Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales)



Comprender los cinco puntos anteriores nos ayudara mucho al momento de tomar una buena decisión.

### 20. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

---

- Identificar y analizar el problema: Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.
- Investigación u obtención de información: Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.
- Determinación de parámetros: Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos , variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.
- Construcción de una alternativa: La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.

- **Aplicación de la alternativa:** De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, mas adecuados para plantear alternativas de decisión.
- **Especificación y evaluación de las alternativas:** Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos. Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.
- **Implantación:** Una vez que se ha elegido la alternativa optima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados

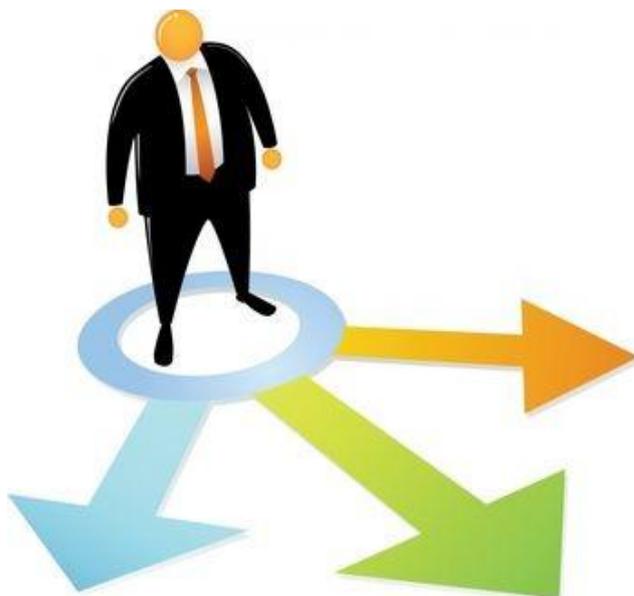
Lo presentado anteriormente fueron tan solo las etapas del proceso de toma de decisiones, desarrollarlas dependerá del tipo de problema que se quiera solucionar y del tipo de técnica que deba aplicar para solucionarlo.

En la toma de Decisiones existen también Técnicas Cuantitativas y Cualitativas para la selección de la mejor decisión.

**Técnicas Cualitativas: Cuando se basan en criterio de la experiencia, y habilidades**

**Técnicas Cuantitativas: Cuando se utilizan métodos matemáticos, estadísticos, etc.**

Estas técnicas de decisiones se ampliarán más adelante. Ahora aprendamos los tipos de Decisiones.



## 21. TIPOS DE TOMA DE DECISIONES

---

- **Individuales:** Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.
  - **Gerenciales:** Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
  - **Programables:** Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- **En condiciones de Certidumbre:** Son aquellas que se tomaran con certeza de lo que sucederá (se cuenta con información confiable, exacta, medible). La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.
  - **En condiciones de Incertidumbre:** Son aquellas que se tomaran cuando no exista certeza de lo que sucederá (falta de información, datos, etc.). La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
  - **En condiciones de riesgo:** Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o mas factores que afectan el logro de los objetivos especificados son relevantes comúnmente para la toma de decisión se aplican técnicas cuantitativas.

- Rutinarias: Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se comú n usar técnicas cualitativas.
- De emergencia: Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Operativas: Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas

## **CASO DE ANÁLISIS: EMPRESA ZARA**

---

En 1974 nació la primera tienda Zara, propiedad del grupo Inditex, fundado por el empresario gallego Amancio Ortega Gaona. Se trata de un nombre español conocido internacionalmente y que ha movido a algunos a hablar del fenómeno de la “zaramanía”. Los principios de Amancio Ortega fueron modestos: empezó confeccionando sacos que vendía en los mercados gallegos. Más tarde adquirió una pequeña compañía confeccionista de ropa para el hogar y sacos.

# ZARA

Hoy el grupo Zara esta dentro del holding español Inditex con cuatro ramas. Grupo de 19 fabricantes, 6 distribuidores, 1 oficina de representación en China (Inditex Beijing), Zara Holding que posee 11 filiales en otros tantos países. Además está diversificándose hacia sectores como el bancario, constructoras o concesionarios de vehículos. En todas ellas se ejerce una dirección centralizada y se aplica una política y estrategia en el ámbito de grupo. El ‘caso Zara’ no es nuevo, pero la popularización del valor de su posicionamiento (la empresa que ha ocupado los primeros lugares en el ranking) bien merece un pequeño análisis. Según los antecedentes del caso se ha podido establecer que: Zara ha logrado, mediante un particular y arriesgado –en su momento– enfoque del marketing hacerse un espacio, en la mente de los consumidores. La marca ha logrado trasladar los valores del producto y por ende de la compañía, convirtiéndose así en el vehículo perfecto para conectar con el consumidor. Y todo con (casi) cero publicidad. Es una de sus características.

Zara ha sabido establecer con su público un vínculo emocional .Los atributos que acompañan a cada producto con etiqueta Zara son inmediatamente percibidos y reconocidos por el consumidor. Cada vez son más los expertos en comunicación que recomiendan centrar la estrategia en esos valores que conectan la marca con la mente y las emociones de los clientes, más allá de las características propias de los productos ofrecidos. En el caso de Zara las tiendas han sido el mejor soporte de su comunicación. Por una parte, como espacio físico en el que los consumidores pueden tener la experiencia de la marca. Hoy cuentan con más de 1.000 tiendas ubicadas en zonas comerciales estratégicas de más de 60 países de Europa, Asia y América. El grupo Index, cuya marca estrella es ZARA, es la primera empresa española especialista en textil. Su modelo se basa en un canal en su totalidad, gracias al control de fabricación y distribución, junto con una logística considerada como una de las más eficaces del mundo. El control de los pedidos y

entregas, mediante la aplicación del just-in-time, está implantado en todas las unidades y departamentos. El control y la rapidez del proceso, diseño-fabricación-distribución, es un aspecto clave de su éxito. Se dice, que en un plazo de 15 días en el mercado doméstico y de 20 días en el mercado internacional, el departamento de diseño, previamente asesorado por la información proveniente de todas las tiendas de ZARA, en el mundo, crea el modelo, que con un mínimo tiempo de fabricación, y con una logística eficaz, llega a los puntos de venta, con las dificultades añadidas de crear dos colecciones verano-invierno, según el destino sea europeo o sudamericano. Una de las claves de ZARA, es que al conocer inmediatamente las ventas, de cada tienda, puede ajustar su surtido a las características propias de cada mercado geográfico.

Cada vez que uno pronuncia la palabra Zara se piensa en ropa nueva, en una moda nueva y en compras. En poco tiempo esta empresa ha conseguido hacer un efecto increíble en la manera de pensar de muchas mujeres y adolescentes. Zara marca su diferencia gracias a la innovación estratégica, ha conseguido cambiar las reglas del juego que predominaban en Europa desde hacía siglos.

La estructura de Zara se compone por una red de 1.500 establecimientos repartidos en 64 países, está presente en las principales ciudades de Europa, Asia y América (tres de cada cuatro tiendas se inauguran en los mercados internacionales). El 60% de sus beneficios es de sus tiendas que están fuera de España. Zara reúne toda su producción entre España, Francia y Marruecos, lo que hace que sus costos de producción sean muchos más bajos que los de otras empresas que se trasladan a otros países de oriente para fabricar sus productos. La



capacidad de respuesta a las condiciones de la demanda es muy elevada, puesto que la proximidad de la producción a los puntos de venta hace que la reacción a los cambios en los gustos de los consumidores sea mayor, se dice que en 24 horas es capaz de responder a las necesidades de sus clientes y en cualquier establecimiento que tenga por el mundo.

La estrategia utilizada por esta multinacional consiste en tener productos de buena calidad a un bajo precio, su red de logística, en la proximidad de la producción de sus prendas y en la alta rotación de sus productos (es capaz de abastecer a sus tiendas dos veces por semana). La empresa Inditex, con sus ocho enseñas, es la compañía de distribución textil más importante de España y la mayor del mundo. El éxito se debe principalmente a una estrategia diferenciadora, con numerosas fortalezas:

**Calidad y diseño:** ZARA, ofrece un producto de calidad y diseño novedoso. Proporcionan la última moda porque cuentan con un centenar de ojeadores repartidos por todo el mundo buscando las nuevas tendencias y se crean los nuevos diseños de las marcas que se encuentran en las tiendas en menos de dos semanas. Esta es una de las mayores ventajas de la fórmula empresarial de la organización.

**Control sobre toda la cadena de valor:** ZARA se distingue por un modelo de negocio único en el sector de la distribución minorista de la moda, en el que integra verticalmente a todas las actividades principales de la cadena de valor incluyendo el diseño de los modelos, la producción de las prendas, la logística de entrada y salida, así como las ventas en tiendas propias. Dicho control le proporciona una fortaleza muy importante de rapidez y flexibilidad frente a sus competidores. El resto de los procesos como la confección se subcontratan a cerca de 2000 talleres (externos y propios) de forma que se abaratan muchísimos los costes. Es una estrategia que desde la compra

de las telas hasta la venta final al cliente, se realiza en 15 días, un plazo de producción mínimo comparado con el de sus competidores.

**Just in time:** Una enorme fortaleza es que de esta forma no se almacena la ropa y no se pierde dinero con los inventarios. Si se descubre que un modelo no gusta, se retira y rediseña adaptándolo a los gustos de los consumidores o se desplaza hacia un mercado en el que sí que haya tenido éxito. Es un sistema Just In Time, produce sólo lo que va a vender a corto plazo y así no arriesga.

**Fuerte sistema financiero:** El sistema financiero en el que se sustenta el grupo Inditex es desde hace muchos años uno de sus puntos fuertes. Pero para continuar con su gran expansión y por en 2001 salió a Bolsa. Hoy en día las acciones de Inditex están bien apreciadas en el mercado bursátil lo que supone un importante punto fuerte para la empresa e indica su capacidad para generar valor para el accionista

**Minicolecciones todo el año:** ZARA por otro lado, rompió con la costumbre de otros distribuidores de moda de diseñar únicamente ropa para dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno. Es decir, fabricarán prendas de abrigo una vez empiecen a bajar las temperaturas y no cuando se supone que lo harán.

**Cultura de compra instantánea:** Con el sistema de alta rotación de productos, ZARA, ha conseguido inculcar a sus clientes una filosofía nueva en España y nada habitual en los demás países, consistente en comprar en el momento porque los modelos se retiran si no se venden para sustituirlos por otros nuevos. De esta manera los consumidores saben que si algo les gusta deben adquirirlo en el mismo instante porque sino probablemente cuando hayan tomado la decisión de compra el producto no esté disponible.

**Marcas prestigiosas:** Otro punto fuerte de la empresa es que la marca ZARA, tiene una alta reputación en todo el mundo lo cual hace que tenga más valor

**Fuerte presencia internacional:** Al consolidarse como una importante marca en el mercado español, Inditex pudo entrar en el mercado internacional y así seguir aumentando su crecimiento porque el mercado nacional estaba saturado. La internacionalización fue un éxito. Es representativo el hecho de que durante los primeros nueve meses de 2009 se hayan inaugurado 90 nuevas tiendas en Asia, un mercado emergente muy potente.

**Oferta segmentada:** Además ZARA, abarca todo el mercado disponible porque lo segmenta

**Grupo homogéneo:** Una fortaleza más de ZARA, sigue la misma estrategia en todo el mundo por lo que el consumidor sabe a qué atenerse se abre una nueva tienda. Por ejemplo, el diseño de las tiendas, los escaparates, la iluminación y la música de toda la marca Zara se decide desde la central en Galicia y es igual para todos los puntos de venta del mundo. No importa que te encuentres en una Zara de España o en uno en Inglaterra que enseguida podrás ubicarte y saber dónde encontrar la ropa de joven o la de niño.

**Tiendas: más que simples puntos de venta:** Además de tener una distribución similar y la misma decoración, todas las tiendas de ZARA, se encuentran en excelentes ubicaciones, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales. Son locales amplios para poder distribuir los productos de forma espaciosa y permitir a los clientes pasear cómodamente por la tienda. Hay que tener en cuenta que absolutamente todo está estudiado en una tienda de Inditex para lograr mayores ventas, por ejemplo la ropa de mayor calidad y por lo tanto también la más cara se sitúa cerca de las puertas para ser vista en primer lugar.

**Cómodo sistema post-venta:** Otra ventaja de esta organización es su política de devolución. Hay una gran flexibilidad a la hora de cambiar o devolver un producto por lo que todo son facilidades para los clientes

**Escaparates atractivos:** Esta no es la única táctica que tiene ZARA, para incitar la compra, los atractivos escaparates son otra. Son luminosos, con fondos claros y poco producto, pero lo suficientemente atractivos para captar la atención de los transeúntes y así invitarles a entrar.

**Publicidad no convencional:** Así el boca a boca es seguramente el agente que genera más publicidad sobre la empresa y por supuesto el más fiable para lo consumidores. Otra vía de

obtención de publicidad para la compañía es las noticias de los medios de comunicación. ZARA, logra por tanto impactos publicitarios diarios, de una forma u otra pero realiza un enorme ahorro en gastos de publicidad.



Uso de las nuevas tecnologías: Desde hace tiempo, ZARA, hacen uso de internet para promocionar su marca y productos. Todas las enseñanzas cuentan con su propia página web, diseñadas acorde con el estilo del producto y pensando en su público objetivo. Pero además de dinámicas páginas web con el catálogo de producto.

Por otro lado, en el mes de diciembre Inditex ha implantado una nueva forma de anunciarse y dar a conocer sus productos. Se trata de los catálogos disponibles en versión para móvil de Zara y Zara Home. A pesar de que lo parezca, la compañía ZARA, no es perfecta. Detectamos unas pocas debilidades:

**Saturación del mercado:** En primer lugar al tener unos precios tan asequibles, Es una desventaja ya que parte del público objetivo prefiere no comprar prendas de ZARA, por saber que no le van a diferenciar del resto de los consumidores.

**Canibalismo entre marcas:** Por otro lado, al poseer ZARA, varias cadenas con el mismo tipo de productos y dirigidos a prácticamente los mismos sectores, se hacen la competencia entre ellos y se roban cuota de mercado..

**Distribución centralizada:** Ya hemos visto que ZARA, tiene un sistema de producción y distribución muy estudiada y compleja, está muy centralizado en España. Este hecho puede ser una desventaja ya que puede derivar en altos costes de transporte.

**Política de personal débil:** Otra debilidad a tener en cuenta es la mala política de recursos humanos que tiene ZARA. Pero la mayoría es personal con bajo poder de decisión. En estos cargos la compensación económica suele ser escasa, la motivación laboral es prácticamente nula.. El personal de tienda, es decir aquél que está más en contacto con el cliente y en el momento más importante, el de la compra, no está orientado para realizar mejor su trabajo ya que no recibe formación específica.

## TRABAJO N° 08

---

### CUESTIONARIO N° 08

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Te consideras una Persona que Invierte mucho tiempo en la Planificación de sus actividades?

### ACTIVIDAD N° 08

3. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
4. Analiza el Caso de Estudio y explica desde el punto de Vista de la Gerencia que decisiones tomarías y cuáles crees que serían sus efectos en la empresa.

## 22. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

---

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad.

El MOF proporciona información a los servidores, Directivos y Funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

## 23. ORGANIGRAMA

---

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación

Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional. Por tal razón, se especificaran en el presente trabajo, diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.

Claro está que el organigrama no va solo, se debe acompañar por el Manual de Organización y Funciones (MOF) la necesidad de esto radica en que no podemos señalar en un pliego todo lo que cada departamento o sección debe hacer; es decir, el organigrama te muestra las funciones generales (primarias) de los departamentos y secciones, mientras que el MOF, las funciones específicas de dichas generales e incluso los procedimientos más adecuados y eficientes.

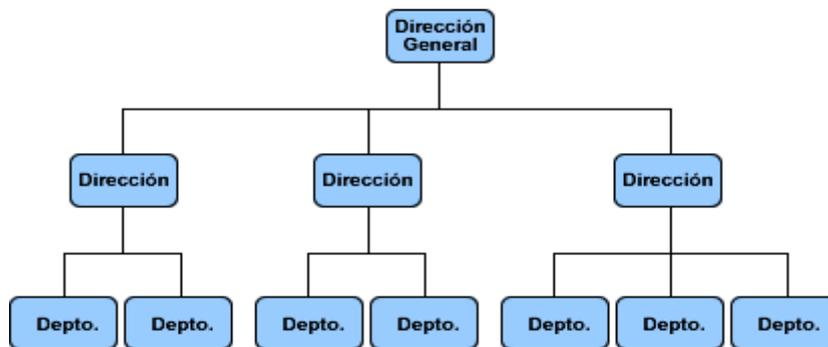
### **TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

- **POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en

un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
- **POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

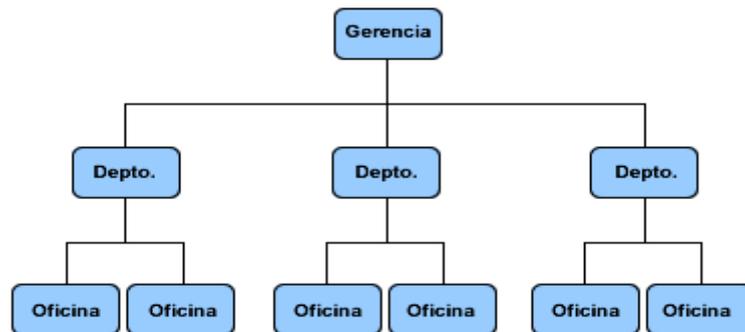
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **POR SU CONTENIDO:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

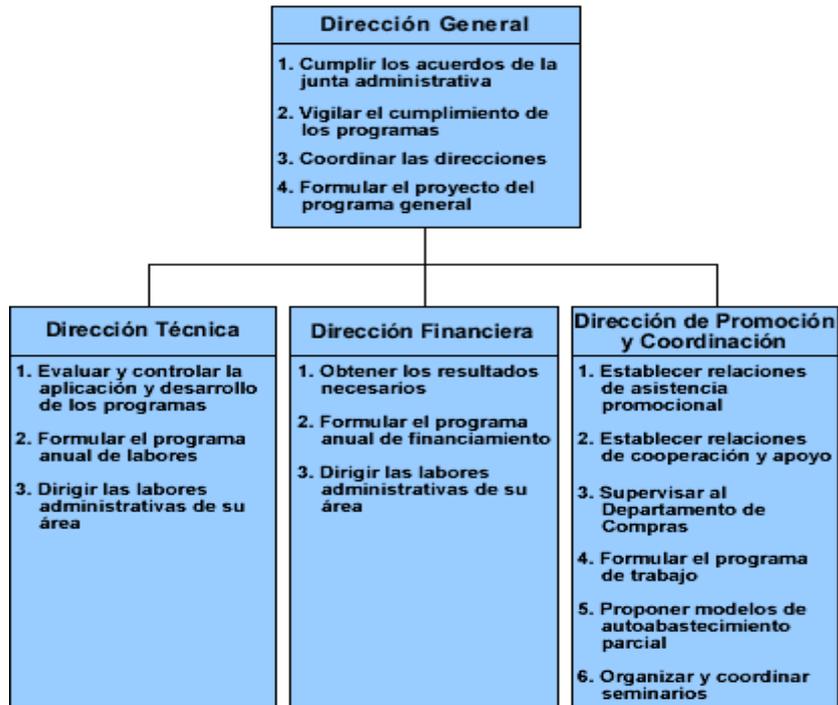
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ejemplo:



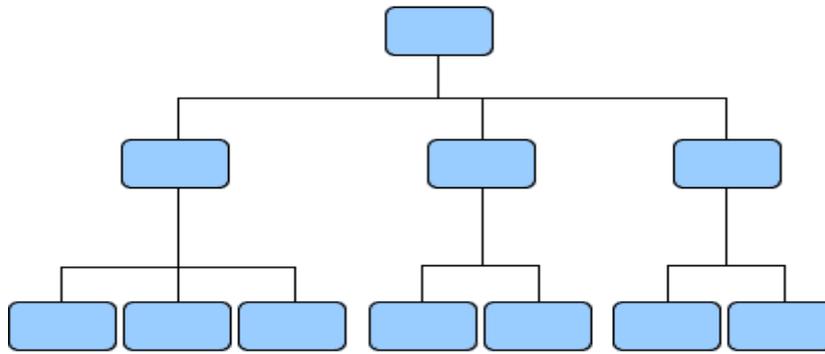
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



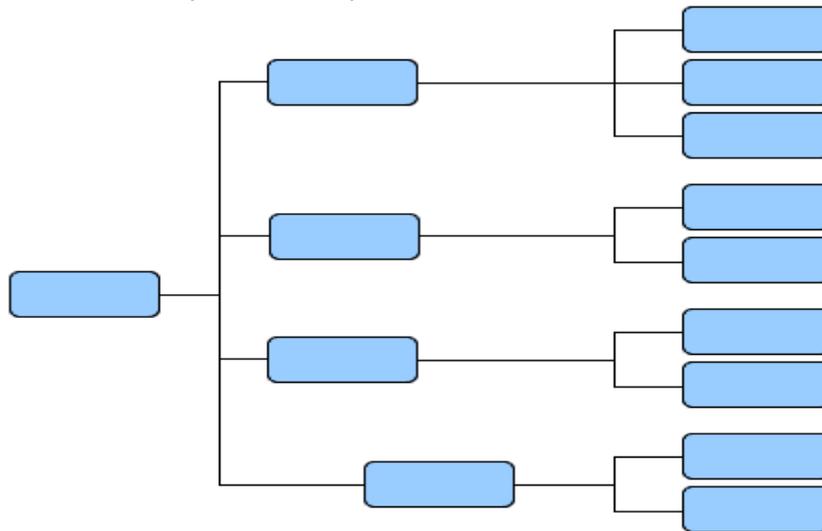
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:
- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



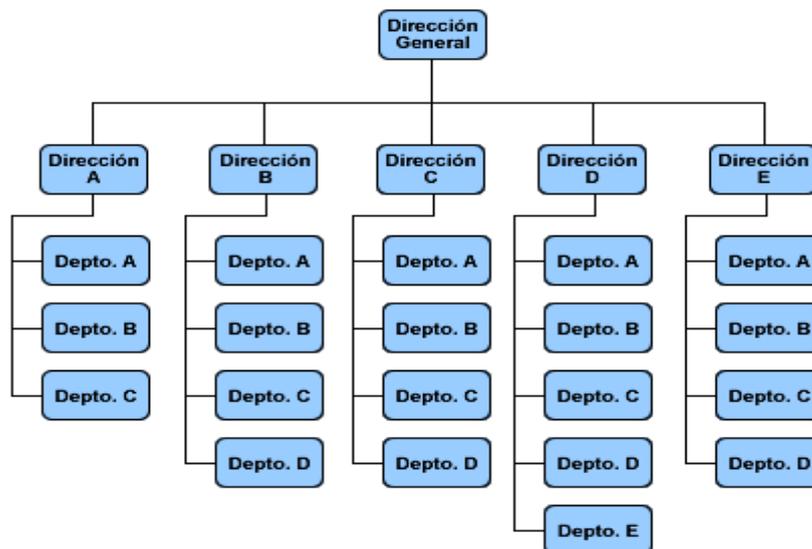
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Horizontales:** Desplegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



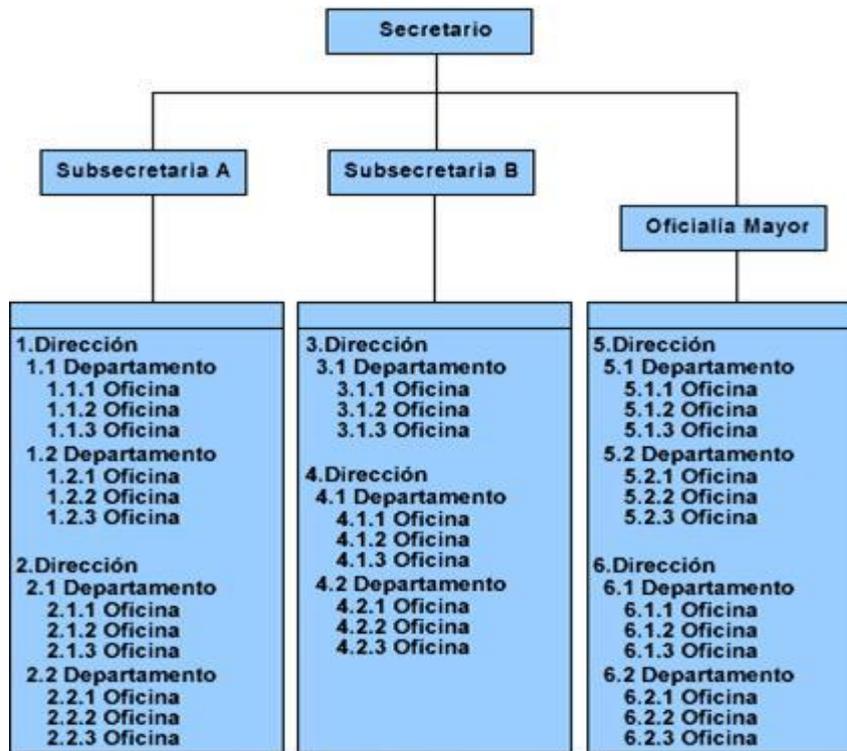
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base



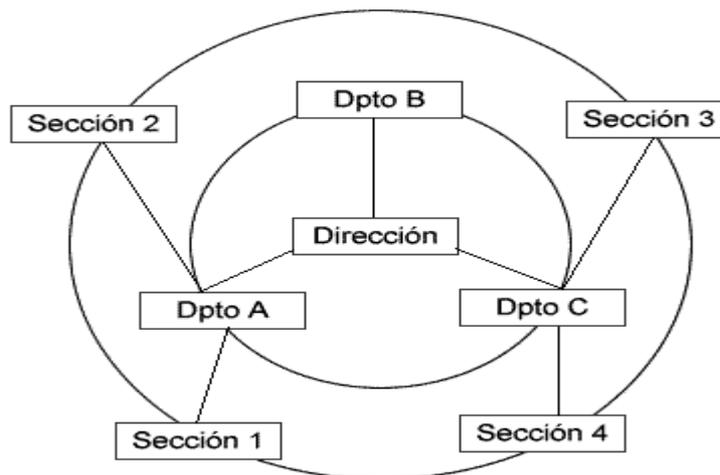
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

## TRABAJO N° 09

### CUESTIONARIO N° 09

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Cuáles son tus funciones como estudiante de la Universidad?
3. Detallar la Importancia de usar un Organigrama

#### ACTIVIDAD N° 07

4. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
5. Detallar el Organigrama de la Universidad
6. Analiza el Organigrama de una Organización y Propón mejoras para el mismo.

## Décima Semana

### 24. AGENDA PRESUPUESTARIA



El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección. Dentro del ciclo presupuestario se van a dar una serie de etapas sucesivas, interrelacionadas entre sí que van a estar amoldadas de acuerdo al tipo

de negocio, estilo de dirección e influenciados de acuerdo al entorno nacional e internacional que terminaron plasmándose en la adopción de una cultura organizacional. Estas fases o etapas se dan a partir de:

- a. El marco establecido por la alta dirección hacia los centros de dirección para la elaboración de sus planes de acción, programas y presupuestos.
- b. Los centros de responsabilidades establecidos por cada unidad de operación y para lo cual se programan las actividades presupuestarios dentro del plazo establecido por la alta dirección.
- c. La coordinación y negociación de los miembros de las áreas de cada actividad para su ejecución de acuerdo a la experiencia adquirida en anteriores procesos presupuestarios, así como a los contingencias que puedan plantearse.
- d. La aprobación por parte de la alta dirección, luego de los ajustes necesarios al finalizar el proceso de elaboración presupuestal de las unidades operativas, siguiendo la estructura formal por las personas encargadas de establecer la conexión entre los centros de responsabilidad y los altos montos.

- e. El seguimiento necesario para establecer el grado de precisión entre lo proyectado dentro del presupuesto y lo real que permitirá corregir en el futuro las fallas o equivocaciones que pudieron haberse cometido.

#### Ventajas Del Presupuesto

- a. Obliga a la planeación
- b. Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño
- c. Facilita la coordinación de actividades
- d. Obliga a la ejecución de planes
- e. Fomenta la comunicación
- f. Apoya en la detección de problemas internas

#### Clasificación

El presupuesto general o maestro que viene a ser el presupuesto aprobado por el Directorio esta conformado por presupuestos parciales, siendo los principales.

- a. Presupuesto de Operación
- b. Presupuestos Financieros
- c. Presupuesto de Inversiones

## CASO DE ANÁLISIS: EMPRESA MCDONALD`S

---

El primer local en la historia del servicio rápido de comidas fue inaugurado por los hermanos McDonald en 1948, en San Bernardino, California, (E.E.U.U).. Ellos le dieron una nueva dirección al negocio, ofrecieron comida preparada y servida a alta velocidad, y además modernizaron el sistema de la época: reemplazaron el lavavajillas por servilletas y bolsas de papel.



Un menú limitado y un alto volumen de ventas caracterizaron el éxito del nuevo restaurant. Ray Kroc, por entonces proveedor de la máquina mezcladora de shake, sorprendido por la cantidad de "Multi-mixers" solicitadas, visitó a los hermanos McDonald en 1954. Les propuso abrir más lugares como ese.

Por lo tanto, en 1955 se inauguró el primer local de la Corporación a cargo de Ray Kroc. Entre la década de los '50 y los '60, el visionario Ray Kroc y su equipo gerencial establecieron la exitosa filosofía operativa del Sistema McDonald's: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor

En la actualidad son más de 26.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo. Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años. Y esta creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza, vino en los franceses.

En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas. Los alimentos se preparan de acuerdo a las leyes locales, como por ejemplo, en los menús de los países árabes se cumplen las leyes islámicas de preparación de alimentos al igual que en Israel con la cultura Kosher judía, en el cual no se sirven productos lácteos.

## TRABAJO N° 10

---

### CUESTIONARIO N° 10

5. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
6. ¿Realizas un presupuesto personal? ¿Porque?

### ACTIVIDAD N° 10

7. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
8. Analiza el Caso de Estudio, realiza un análisis FODA (3 Elementos cada uno) y presupuesta cada una de las estrategias.

## Décimo Primera Semana

---

### 25. INCERTIDUMBRE FINANCIERA

---

Se ignoran las probabilidades de que se produzcan los diversos estados naturales. Estos problemas surgen cuando no existen pautas que permitan calcular las probabilidades de que ocurran los estados naturales, ya sea por falta de experiencia pasada o porque es imposible proyectarla hacia el futuro.

#### MEDICIÓN ANALÍTICA DE LA INCERTIDUMBRE

En una situación de incertidumbre, no sólo es importante hacer predicciones para evaluar una inversión y decidir si rechazarla o no, sino para poder tomar cursos de acción complementarios que reduzcan las posibilidades de fracaso. Un medio de reducir la incertidumbre es obtener información antes de tomar la decisión de la información acerca del mercado. Otra alternativa es aumentar el tamaño de las operaciones, como es el caso de las compañías petroleras que asumen menos riesgos al perforar 50 pozos de petróleo que al perforar uno. La diversificación es otro medio de disminuir la incertidumbre en las inversiones.

### 26. RIESGO FINANCIERO

---

Cuando las variables no toman un único valor sino varios, pero la probabilidad de ocurrencia de esos valores es exactamente conocida, nos encontramos en un contexto de riesgo. Se da cuando

existe cierto número de estados naturales cuyas probabilidades de que se produzcan son conocidas por quien toma las decisiones. Esta clase de decisión o acuerdo se denomina toma de decisiones en estado de riesgo. Un ejemplo típico son los riesgos climáticos en agricultura, capaces de tratarse probabilísticamente dentro de cierta área o nivel de referencia.



### **MEDICIÓN ANALÍTICA DEL RIESGO**

Consiste en un manejo de tipo analítico para tratar el problema a partir del conocimiento de las distribuciones de probabilidad de las diferentes variables involucradas y de manera que se pudiera determinar la distribución final de un indicador como el Valor Presente Neto o la Tasa Interna de Rentabilidad.

### **CAUSAS DEL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE**

Las causas de la variabilidad son básicamente atribuibles al comportamiento humano; sin embargo existen fenómenos no atribuibles directamente al ser humano que también causan riesgo e incertidumbre. Inexistencia de datos históricos directamente relacionados con las alternativas que se estudian. Sesgos en la estimación de datos o de eventos posibles. Cambios en la economía, tanto nacional como mundial. Cambios en políticas de países que en forma directa o indirecta afectan el entorno económico local. Análisis e interpretaciones erróneas de la información disponible. Obsolescencia. Situación política. Catástrofes naturales o comportamiento del clima. Baja cobertura y poca confiabilidad de los datos estadísticos con que se cuenta.

## **EJERCICIO DE RETROALIMENTACION DE LA UNIDAD II**

1. Explicar para que nos Sirve el MOF
2. ¿Qué Es la Medición Analítica de Incertidumbre?
3. Asume el Lugar del Gerente de la División OnLINE de un Banco, que decisiones implementarías y cuál sería la razón de las misma.
4. Realizar un Análisis Crítico de la Matriz EFI-EFE



### 27. MATRIZ DE DECISIONES

---

¿Qué es? Una matriz de decisión es un gráfico que permite a un equipo o un individuo identificar y analizar la tasa de la fuerza de las relaciones entre conjuntos de información. ¿Cuándo se debe utilizar? Una matriz de decisión se utiliza con frecuencia durante las actividades de planificación de la calidad para seleccionar producto / servicio, características y objetivos y desarrollar los procesos y sopesar las alternativas. Para mejorar la calidad una matriz de decisión puede ser útil en la selección de un proyecto, en la evaluación de soluciones alternativas a problemas, y en el diseño de los recursos. ¿Cómo utilizarlo?

Dependiendo de las necesidades del equipo, estos pueden ser producto / prestaciones del servicio; etapas del proceso, los proyectos, o las posibles soluciones.



#### **Criterios existentes para tomar una decisión en situación de incertidumbre:**

**Criterio optimista:** Se denomina también maxi-max, es el que elegiría una persona que pensase que fuese cual fuese la estrategia que eligiera, siempre se le presentaría el estado de la naturaleza más favorable, por ello elegiría la estrategia que presentase el mejor resultado.

**Criterio pesimista o de Wald:** Este criterio lo elegiría una persona que creyera que una vez elegida una estrategia, se le presentaría el estado de la naturaleza más desfavorable. En este caso se podría escoger el valor máximo entre los mínimos (criterio maxi-min), es decir, elegiría la estrategia que proporcionara el valor máximo entre los mínimos existentes de todas las opciones; o el valor mínimo entre los máximos (criterio mini-max).

**Criterio de Laplace:** En este caso al no conocerse las probabilidades de cada uno de los estados de la naturaleza, se asigna a cada uno la misma probabilidad. A continuación se calcula el valor monetario esperado de cada estrategia, y se elige la que ofrezca un valor más alto.

**Criterio de Hurwicz:** Al utilizar este criterio se consideran sólo los valores máximos y mínimos de cada estrategia, ya que se suma el mejor resultado de cada estrategia ponderado con el coeficiente de optimismo ( $\alpha$ ), con el peor resultado de cada estrategia ponderado con el coeficiente de pesimismo ( $1 - \alpha$ ). El coeficiente de optimismo es subjetivo en la medida en que lo decide la persona que toma las decisiones.

**Criterio de Savage:** Lo utilizarían las personas que tienen miedo a equivocarse, por ello se crea una nueva matriz de desenlaces en términos de coste de oportunidad. Sustituyendo los valores anteriores o resultados por los perjuicios resultantes de no haber elegido la mejor estrategia, es decir, el coste de oportunidad. De este modo este criterio muestra lo que se deja de ganar por escoger una estrategia equivocada.

### Ejemplo-Aplicación

Una empresa dedicada a la fabricación de calzado tiene que analizar entre diferentes estrategias de producción, aquella que le proporcione más ventas, y, en consecuencia, más beneficios. Los posibles productos son: botas, zapatos y sandalias. La decisión la debe tomar en función de las predicciones del tiempo que haga en los próximos meses, ya que esto determinará que se venda más un producto u otro. Los estados de la naturaleza previstos son tres: tiempo frío, normal y cálido.

En el momento de tomar la decisión el empresario no sabe con seguridad el estado de tiempo, pero consultando los estados climáticos de los últimos años llega a las siguientes estimaciones en forma de probabilidad: existe un 30% de probabilidad de que el tiempo sea frío, un 45% de que sea normal, y un 25% de que sea cálido. Por otro lado, la experiencia en el sector le permite estimar los resultados esperados en cuanto a ventas, y esto le permite elaborar las siguientes predicciones o desenlaces: La fabricación de botas le daría unos beneficios (en euros) de 60.000, 15.000 y 2.500, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente. La fabricación de zapatos le daría unos beneficios (en euros) de 5.000, 30.000 y 10.000, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente. La fabricación de sandalias le daría unos beneficios (en euros) de -5.000, 7.500 y 50.000, si el tiempo es frío, normal o cálido respectivamente. Teniendo en cuenta estos datos, se pide:

- I. Situación de riesgo Elaborar la matriz de decisión.
- II. Calcular los valores esperados de cada una de las estrategias.
- III. Situación de incertidumbre Suponiendo que no conociera la probabilidad que existe de que el tiempo sea frío, normal o cálido: Utilizando el criterio pesimista o de Wald, indicar qué opción se elegiría. ¿Qué opción se elegiría si se utiliza el criterio optimista? ¿Qué decisión se adoptaría si se utiliza el criterio de Laplace? Indicar qué opción elegiría el directivo si selecciona el criterio de Hurwicz para tomar la decisión, conociendo que el criterio de optimismo es 0,7. ¿Cuál sería la opción elegida si se utilizara el criterio de Savage?
- IV. Situación de riesgo
  - a) Matriz de decisión:

Sucesos investigados	1	2	3
Estados de la naturaleza	Tiempo frío	Tiempo normal	Tiempo cálido
Probabilidades	30%	45%	25%
<b>Estrategias</b>			
Botas	60.000	15.000	2.500
Zapatos	5.000	30.000	10.000
Sandalias	-5.000	7.500	50.000

- b) Valor esperado para cada una de las estrategias:

Sucesos investigados	1	2	3
Estados	Tiempo frío	Tiempo normal	Tiempo cálido
Probabilidades	30%	45%	25%
<b>Estrategias</b>			
Botas	60.000	15.000	2.500
<b>Valor esperado</b>	$0,3 * 60.000 + 0,45 * 15.000 + 0,25 * 2.500 = 25.375$		
Zapatos	5.000	30.000	10.000
<b>Valor esperado</b>	$0,3 * 5.000 + 0,45 * 30.000 + 0,25 * 10.000 = 17.500$		
Sandalias	-5.000	7.500	50.000
<b>Valor esperado</b>	$0,3 * -5.000 + 0,45 * 7.500 + 0,25 * 50.000 = 14.375$		

Si el empresario no conoce las probabilidades de que el tiempo sea frío, normal o cálido, la decisión la tiene que tomar en una situación de incertidumbre. II. Situación de incertidumbre

c) Opción elegida según el criterio pesimista (maxi-min): Los valores mínimos de cada opción son 2.500 (botas), 5.000 (zapatos), y -5.000 (sandalias). Según este criterio el directivo elegiría la estrategia que le presentara el valor máximo de los mínimos, por ello la opción elegida sería la de zapatos porque asegura como mínimo unas ganancias de 5.000 unidades monetarias.

Sucesos investigados	1	2	3
Estados de la naturaleza	Tiempo frío	Tiempo normal	Tiempo cálido
Probabilidades	30%	45%	25%
Estrategias			
Botas	60.000	15.000	2.500
Zapatos	5.000	30.000	10.000
Sandalias	-5.000	7.500	50.000

d) Opción elegida según el criterio optimista (maxi-max):

Los valores máximos de cada opción son 60.000 (botas), 30.000 (zapatos), y 50.000 (sandalias); por ello la opción elegida sería la de botas que supone el valor máximo entre los máximos de las tres alternativas (el beneficio esperado en la mejor de las opciones es el superior).

e) Opción elegida según el criterio de La Place: este criterio supone que no se conoce la probabilidad de que ocurra cada una de las alternativas posibles, por ello el directivo considera que cada una de ellas tiene la misma probabilidad de que ocurra; en este caso, como son tres las opciones, sería  $1/3$  en cada una de ellas. El valor esperado se calcula teniendo en cuenta esta probabilidad y se elige la mejor opción. En este caso se elegiría la opción de fabricar botas que es la que más beneficios podría proporcionar (25.575 unidades monetarias).

f) Utilizando el criterio de Hurwicz sólo se consideran los valores máximos y los mínimos de cada opción. Para calcularlo, en cada opción se suma el valor máximo (ponderado por el coeficiente de optimismo) al valor mínimo (ponderado por el coeficiente de pesimismo). El coeficiente de optimismo ( $\alpha$ ), subjetivo ya que lo marca quien toma las decisiones, es 0,7, por ello el coeficiente de pesimismo es  $(1 - \alpha) = 0,3$ . La alternativa elegida sería la de botas porque, al ponderar con estos coeficientes, ofrece el valor esperado más alto.

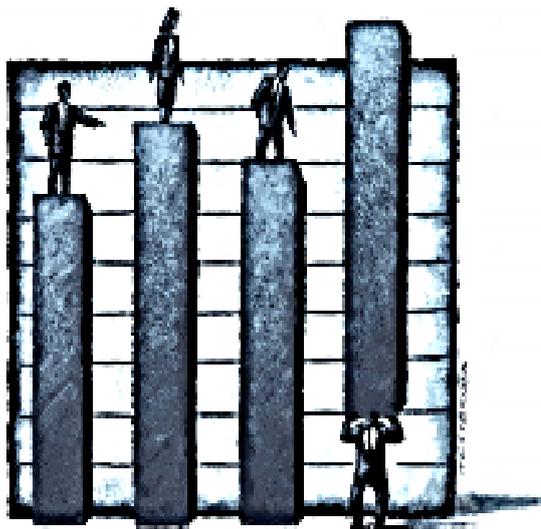
g) Utilizar el criterio de Savage para tomar una decisión significa elaborar una matriz de coste de oportunidad. Para ello, en cada estado de la naturaleza se da valor 0 a la mejor opción, en el resto de las opciones se halla la diferencia en relación con la mejor:

## LECTURA DE ANÁLISIS: RETOS DECISIONALES DEL GERENTE DEL SIGLO XXI

---

**Dayallt Pérez**

En estos momentos de turbulencia y de aspiraciones, en los que el gerente se enfrenta a la brecha entre tecnologías globales y necesidades locales, deberán resolverse los dilemas entre economías de escala en la producción y la adaptación de necesidades específicas. Para extender la visión y ampliar el horizonte, determinando el sentido de dirección y el propósito de la organización, el gerente necesita cultivar los valores, los ideales y los logros siempre vivos, mediante su palabra, su ejemplo, su pensamiento y su acción, conociendo el sentimiento y las necesidades de sus seguidores, y permaneciendo unidos en la tarea de cumplir con los objetivos, con lealtad y satisfacción entre ellos.



Entonces, cuando se habla de gerencia se hace particular referencia a la capacidad humana para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados. De esas capacidades depende tanto el éxito personal del gerente, como el de la

empresa y del grupo que está dirigiendo. Es por esto que para pensar, decidir y emprender acciones lógicas y de futuro, se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración y de la concepción del hombre, así como una ideología del trabajo que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con su gestión.

El gerente debe tener la capacidad de modificar una visión simplista de su gestión por una de permanente complejidad, buscando escenarios que impliquen diversos modelos de organización viables y la aceptación de los trabajadores como fundamento para la toma de decisiones, respondiendo a la excelencia bajo el supuesto que el trabajo es el medio más sublime de realización del hombre, administrando y pensando en infinitos caminos, en los que la crisis y la incertidumbre serán dos condiciones ineludibles en el manejo institucional.

El acceso a la información, junto con su estatus y autoridad, sitúa al gerente en el centro neurálgico del sistema de toma de decisiones. La función del gerente radica en emprender, iniciar y fomentar cambios, gestionar los conflictos; solventar las anomalías cuando su organización se vea amenazada, asignar recursos; decidir cómo y por dónde se encauzarán las energías de la empresa y comprender la relevancia del tiempo y del trabajo. De igual modo, el gerente debe asumir

el rol de negociador en las situaciones que juzgue convenientes y la demostración de sus actitudes como comunicador, constituyendo éstos, elementos esenciales de su gestión, ya que la gerencia actual exige la búsqueda de un equilibrio de poderes, tanto dentro como fuera de la organización.

Todo ello significa que el gerente es un importante agente de cambio por su responsabilidad en la toma de decisiones y en la administración de recursos, en donde el éxito dependerá de su capacidad personal y profesional para manejarse en el ambiente donde labora, ya que para gerenciar la complejidad, signada por la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo, es necesario crear un clima que estimule la innovación y la aceptación de riesgos para enfrentar las tendencias de la organización con argumentos, herramientas, sentido común, juicio crítico, experiencia e intuición.

La explosión del conocimiento, los adelantos tecnológicos y las nuevas realidades económicas y sociales, generan la necesidad de un compromiso y de un cambio hacia nuevas formas de pensar, de decidir y de actuar, reemplazando la visión simplista de la gestión, por una visión de complejidad en la que se planteen escenarios futuros tendientes a configurar el perfil de la organización eficiente del mañana, y que desarrollen y fomenten la participación como elemento vital del compromiso.

Todo ello vislumbra la urgencia de reexaminar las actitudes clásicas y de crear una

nueva filosofía de la organización, así como una nueva ideología del trabajo, cuyo centro de atención sean el crecimiento, la realización y la promoción del hombre. En estas condiciones y para explotar mejor las ventajas en las que operan las empresas, deben reexaminarse las prioridades estratégicas e implantarse nuevos modelos de negocios y estilos de gerencia.

Además, en nuestro país los gerentes deben cumplir un requisito adicional para la toma de decisiones, como es el de responder a una difícil realidad nacional sin descuidar las exigencias globales, entendiendo que lo más destacado de la situación social del mundo, es la extrema desigualdad en la distribución de la riqueza, que impide mejorar la calidad de vida de las clases más desfavorecidas.

Entonces, para la toma de decisiones, el gerente necesita relacionarse fácilmente con los nuevos actores, visualizar y aprovechar las nuevas oportunidades; desarrollar su capacidad para adaptar las actividades de la empresa a un entorno cambiante, a menudo impredecible, y agudizar su percepción sobre los acontecimientos económicos, políticos y sociales; factores éstos fundamentales para los gerentes de la Venezuela de hoy.

Frente a ese entorno complejo, incierto y turbulento, el gerente necesita una actitud abierta, capacidad de respuesta rápida, de adaptación y creatividad. Sin embargo, pese a la profundización de las características cognoscitivas y personales, el gerente no está exento de tentaciones y dilemas éticos que debe ser capaz de superar para mantener su

integridad y credibilidad, valorando la gerencia, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para el logro del desarrollo y transformación del país y del mundo.

En conclusión, en toda acción gerencial presente y futura, la dirección, la comunicación y la toma de decisiones constituyen sus ingredientes básicos. El decisor es el individuo que tiene el poder para comprometer los recursos de la organización.

Un buen gerente sabe que debe formular un procedimiento para tomar decisiones que garantice que todas las alternativas sean consideradas y que cada decisión tomada, sea la que mejor convenga ante las circunstancias. Este gerente o decisor deberá actuar en función de objetivos, valores, información, actitudes y preferencias hacia la búsqueda de alternativas que coadyuven al logro de resultados óptimos para la organización y para la sociedad en su conjunto.

---

## TRABAJO N° 12

---

### CUESTIONARIO N° 12

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Cómo Es tu proceso para tomar una Decisión?

### ACTIVIDAD N° 12

3. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
4. Analiza la Lectura y realiza un Análisis Crítico del TEXTO.

## Décimo Tercera Semana

---

### 28. BALANCED SCORE CARD

---

El concepto de Cuadro de mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una

empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.



Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

## 29. PERSPECTIVAS

### 29.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%.

Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."



se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.

Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

## TRABAJO N° 13

---

### CUESTIONARIO N° 13

1. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
2. ¿Crees Necesario aplicar un Balanced ScoreCard a una Mype? ¿Porque?

### ACTIVIDAD N° 13

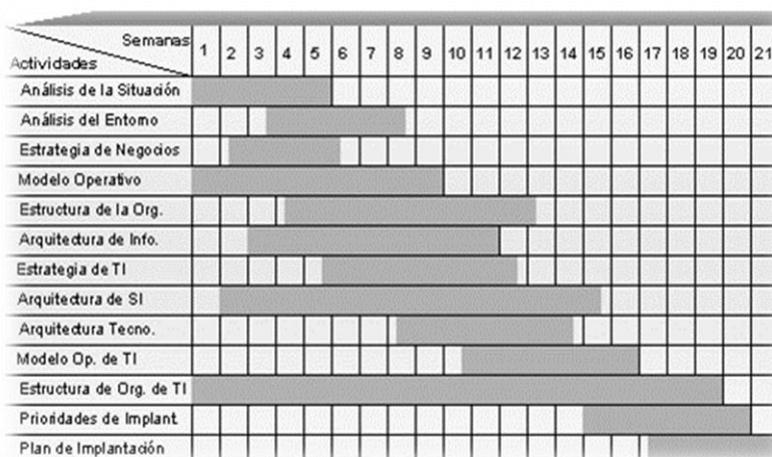
3. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
4. Realiza un Balanced Scorecard de la Universidad.

## 30. ¿QUÉ ES UN DIAGRAMA DE GANTT?

El diagrama de Gantt es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista.

Desarrollado por Henry Laurence Gantt a principios del siglo XX, el diagrama se muestra en un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas.

Las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma: por ejemplo, el inicio de una tarea que depende de la conclusión de una acción previa se verá representada con un enlace del tipo fin-inicio. También se reflejan aquéllas cuyo desarrollo transcurre de forma paralela en el tiempo. Además, se pueden asignar a cada actividad los recursos que ésta necesita, con el fin de controlar los costes y personal requeridos.



Sus usos más frecuentes se vinculan a proyectos y planes de acción, procesos de mejora e, incluso, resolución de problemas. En realidad, se puede utilizar para planificar cualquier tipo de proceso simple, a ser posible de menos de veinticinco tareas, y que esté definido temporalmente. En ocasiones, sin embargo, se emplea para fragmentar proyectos grandes y complejos en diferentes partes compuestas de tareas más pequeñas organizadas en el tiempo.

Para la gestión de proyectos, se ha desvelado como un método muy eficaz. Se trata de una forma visual de transmitir las actividades a realizar, la interdependencia entre ellas y su temporalización. Intentar explicar lo mismo con palabras resultaría demasiado confuso. Por eso, está especialmente recomendado cuando el propósito es comunicar las diferentes etapas de un proyecto a las personas involucradas de la forma más clara posible. Demasiada complejidad produciría sobrecarga de información y la gente se sentiría abrumada.

## 31. ¿CÓMO CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE GANTT?

El primer paso para construir un diagrama de Gantt pasa por listar todas las actividades que puede requerir un proyecto. Puede que, como resultado, obtengamos una relación bastante larga. Definiremos tiempos realistas para la realización de cada tarea, prioridades y orden de consecución. Agruparemos las actividades por partidas específicas para simplificar al máximo la gráfica.

El diseño del diagrama de Gantt debe ser lo más esquemático posible, debe transmitir lo más importante, ya que será consultado con frecuencia. Las personas implicadas deben quedarse con una idea clara de lo que está sucediendo en un momento concreto del proceso. Si se desea, se puede crear y mantener actualizada otra versión más detallada para la persona que ejecuta el proyecto.

Gracias al diagrama de Gantt, es posible una monitorización clara del progreso para descubrir con facilidad los puntos críticos, los períodos de inactividad y para calcular los retrasos en la ejecución. De este modo, ayuda a prever posibles costes sobrevenidos y permite reprogramar las tareas de acuerdo a las nuevas condiciones.

Finalmente, cabe decir que por su sencillez, facilidad de uso y bajo coste, se emplea con mucha frecuencia en pequeñas y medianas empresas.

		Lacteos El Portillo Ltda																	
Actividad	Inicio	Fin	Duración (días)	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definir el planteamiento y el tipo de la auditoria, hacer la DDFA, MEFI Y MEFE.	05/08/2015	12/08/2015	7	■	■	■	■												
2. Redactar la parte estratégica de la empresa.	19/08/2015	23/08/2015	4			■	■												
3. Asignar el responsable de la auditoria.	28/08/2015	29/08/2015	1				■												
4. Realizar la etapa de instrumentación.	02/09/2015	30/09/2015	28					■	■	■	■	■	■	■	■				
5. Hacer la observación directa.	09/09/2015	10/09/2015	1						■										
6. Realizar la entrevista al jefe del departamento de meradeo.	16/09/2015	17/09/2015	1							■									
7. Realizar el cuestionario de las preguntas	23/09/2015	24/09/2015	1								■								
8. Recopilar la información.	26/09/2015	27/09/2015	1									■							
9. Tabulación de la información.	29/09/2015	30/09/2015	1										■						
			TOTAL																
				45 días															

## TRABAJO N° 14

### CUESTIONARIO N° 14

5. ¿Qué otros títulos le pondrías a esta primera sesión de aprendizaje? (escribe por lo menos 4 títulos)
6. ¿Crees Necesario aplicar un Diagrama de Gantt a una Mype? ¿Porque?

### ACTIVIDAD N° 14

7. Presenta un esquema o mapa conceptual que resuma esta primera sesión especificando o precisando cada una de las partes de la misma.
8. Realiza un Diagrama de Gantt para la Puesta en Marcha de una Restaurante.

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL DEL CURSO**

Portada.

- a) Nombre de la universidad.
- b) Título del tema a presentar (el cual debe ser sintético y reflejar de manera general el contenido del trabajo).
- c) Nombre y matrícula del autor.
- d) Asignatura
- e) Nombre del Docente
- f) Lugar, mes y año de presentación.

Formato.

- Tipografía : ARIAL, color negro a 12
- Interlineado 1,5  Hoja tamaño carta
- Márgenes: Superior e inferior 2.5 cm. , Derecho e Izquierdo 3.0 cm.
- Cada página se enumera en la esquina inferior derecha, con números arábigos en el orden correlativo

ESTRUCTURA:

1. INDICE
2. INTRODUCCION
3. HISTORIA DE LA EMPRESA
4. MISION, VISION Y VALORES
5. ANALISIS DE ENTORNO
  - Análisis de Entorno Local
  - Análisis de Entorno Regional
  - Análisis de Entorno Nacional
6. CUADRO DE MANDO Y ROL DE FUNCIONES
7. MATRIZ EFE Y EFI
8. ANALISIS FODA (Concepción de Estrategias para la Misión) (4 Elementos por cada Valor)
9. PLAN DE DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS
10. PRESUPUESTO PARA DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS
11. BALANCED SCORE CARD (3 Conceptuales - 3 métricos cada uno)
12. MATRIZ DE TOMA DE DECISIONES
13. APLICACIÓN DEL CIRCULO DE DENMING A LA EMPRESA
14. APLICACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER A LA EMPRESA
15. DIAGRAMA DEL LOCAL DE LA EMPRESA
16. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA SITUACION ACTUAL ( 10 - Basado en la Información recolectada en la Investigación)
17. CONCLUSIONES
18. ANEXOS

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andreu, Rafael, Ricart, Joan E. & Valor, Josep: Estrategia y Sistemas de Información, Ed. Mc Graw Hill, 1996.
- Ansoff, Igor: La estrategia de la empresa , Ed Orbis S.A , 1965. MIGUEL HAZ
- Drucker, Peter F.: La Administración en una Época de Grandes Cambios, Ed. Sudamericana, 1996.
- Eiglier, Pierre & Langerard, Eric: Servucción, Ed. Mc Graw Hill, 1989.
- Gates, Bill: Los Negocios en la Era Digital (Business at the Speed of Thought), Ed. Sudamericana, 1999.
- Hammer, Michael & Champy, James: Reingeniería, Ed. Norma, 1994.
- Harvard Business Review: Cómo medir el rendimiento de la empresa, Ed. Deusto, 1999.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy-Focused Organization), Ed. Gestión 2000, 2001.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ed. Gestión 2000, 1997.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- Lardent, Alberto R.: Sistemas de Información para la gestión empresarial (Capítulo 18), Ed. Prentice Hall, 2001.
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.
- Porter, Michael: Ventaja Competitiva (Competitive Advantage), Ed. CECSA, 1988.
- Rodrigo Andrés Sepulveda Morán - Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile. Diplomado Control de Gestión Gerencial.
- Shank, John K. & Govindarajan, Vijay: Gerencia Estratégica de Costos (Strategic Cost Management) (Capítulo 4), Ed. Norma, 1995.
- Shocron Benmuyal, Leon: Adecuación de las Estructuras para la Gestión Estratégica, Ed. Alta Gerencia, 1999
- Spendolini, Michael J.: Benchmarking, Ed Norma, 1994.