



UNAP



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO II

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
VICTOR DANIEL AREVALO INHIPE**

CONTAMANA, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

“OFICINA DE ASUNTOS ACADÉMICOS”



**ACTA DE EXAMEN ORAL DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA**

En la ciudad de Contamana, a los 29 días del mes de AGOSTO del 2019, a horas 3.00 PM. se ha constituido en la Filial de Contamana, el jurado designado mediante **Resolución Decanal N° 1276 -UNAP-DFACEN/19**, integrado por el **CPC. LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr. (Presidente)**, **Lic. Adm. EDWIN SARABIA MURRIETA, Mg. (Miembro)** y el **Lic. Adm. LUIS ABRAHAM TORREJÓN VILLACORTA, Mg. (Miembro)**, para proceder al acto del Examen Oral de Suficiencia Profesional - Actualización Académica del Bachiller en Ciencias Administrativas **VICTOR DANIEL AREVALO INHIPE**, tendiente a optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**.

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos y sustentado en la Ley N°30220, el jurado procedió al examen oral sobre la Balota N° **02: “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO II”**.

El acto público fue aperturado por el Presidente del Jurado, dándose lectura a la resolución que fija la realización del examen oral.

De inmediato procedió a invitar a la examinada a realizar una breve exposición sobre el tema del examen y posteriormente a los señores del jurado a formular las preguntas que crean convenientes relacionadas al acto. Luego de un amplio debate y a criterio del Presidente del Jurado, se dio por concluido el examen oral pasando el jurado a la evaluación y deliberación correspondiente en privado; concluyendo que el examinado ha sido:

APROBADO POR UNANIMIDAD

El Jurado dio a conocer el resultado del examen en Acto Público, siendo las 3.55 PM. se dio por terminado el acto académico.

CPC. LENER TUESTA CÁRDENAS, Dr.
Presidente

Lic. Adm. EDWIN SARABIA MURRIETA, Mg.
Miembro

Lic. Adm. LUIS ABRAHAM TORREJÓN VILLACORTA, Mg.
Miembro

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facenunap@yahoo.es
Teléfonos: #065-243644 / #065-234364 - Decanatura: #065-224342 / 944670264



DEDICATORIA

*A mi mamá, por ser mi fuente
de motivación todos los días.*

AGRADECIMIENTO:

- A Lener Tuesta Cárdenas, por su asesoría y enseñanza.
- A Mi padre, por su apoyo y soporte incondicional.

ÍNDICE

	PÁGINA
PORTADA	1
ACTA DE SUSTENTACIÓN	2
DEDICATORIA	3
AGRADEMIENTO	4
INDICE	5
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I: TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	10
1.1. Lluvia de ideas	11
1.2. Ábaco de Regnier	12
Descripción del Método	12
1.3. Análisis	14
Misión	14
Visión	14
1.4. Escenarios	14
1.5. Talleres de creatividad	16
Objetivo	16
Requisitos	16
Programa de contenidos	16
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EL ENTORNO EXTERNO	19
2.1 Análisis de entorno interno: fortalezas y debilidades	20
2.1.1 Proceso para ejecutar un análisis interno	21
2.2 Análisis del entorno externo: oportunidades, riesgos y amenazas	27
2.2.1 Proceso para ejecutar un análisis externo	28
CAPITULO III: MATRIZ FORD: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
3.1 Matriz FORD o FODA	36

Fortalezas	37
Oportunidades	37
Debilidades	38
Amenazas	38
3.2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA MATRIZ FODA	40
ANEXOS	45
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50

RESUMEN

En tiempos antiguos el término “**estrategia**” pasó a mostrar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) e implicó también la ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en su conjunto.

Hoy los conceptos de **plan** y de **estrategia** han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

INTRODUCCIÓN

El término “**plan**” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar”.

El plan significaba entonces **la prefiguración y el diseño de una planta edilicia**, lo que hoy conocemos por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

El término “**estrategia**”, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

En tiempos antiguos el término “**estrategia**” pasó a mostrar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) e implicó también la ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en su conjunto.

Hoy los conceptos de **plan** y de **estrategia** han sido incorporados al lenguaje habitual de las administraciones pública y privada, de la investigación y de la docencia, de la gerencia empresarial, de la política y, en general, de aquellas actividades humanas que requieran de una especial

precisión y balanceo de factores a la hora de determinar fines y de organizar medios para alcanzarlos.

El trabajo realizado consta de tres capítulos donde se demuestra la importancia del planeamiento estratégico como instrumento para cumplir y lograr metas deseadas en el futuro, tal como lo exige actualmente el mercado globalizado.

CAPÍTULO I

TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1 LLUVIA DE IDEAS

Denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn (fue denominada brainstorming), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los participantes.

Esta herramienta consiste en generar espacios de participación grupal en donde todos los integrantes aporten con distintas ideas para el diseño o mejora de servicios, campañas publicitarias, fidelización de clientes y marketing.

Con esto se busca encontrar la mejor estrategia ya sea para temas comerciales y también para resolver asuntos corporativos. Además, al hacer partícipe a los trabajadores, jefes, gerentes y la Alta Dirección, se fomenta el **sentido de pertenencia** por parte de los colaboradores y la integración de todos los departamentos de la organización.

1.2 ÁBACO DE REGNIER

Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores.

Este método permite a los que divergen expresarse (y valorar sus opiniones). Se trata de un excelente herramienta útil de comunicación: no es el consenso lo que se busca, sino más bien el intercambio y el debate entre los individuos.

o **Descripción del Método:**

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y Rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada.

Este método presenta tres fases:

a) **Recoger la opinión de los expertos:**

En un primer momento se hace necesario definir con precisión la problemática estudiada que a su vez deberá ser abordada con cuidado y desagregada en elementos que son generalmente afirmaciones y que amplían el campo de discusión sobre la evolución del pasado y/o la visión del futuro

b) **Tratamiento de los datos:**

Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio. La imagen de mosaico constituye un

verdadero panorama de información cualitativa, siendo visible simultáneamente la posición de cada uno de los expertos sobre el problema.

Ejemplo:

El objeto de estudio es la empresa conexiones s.a., empresa venezolana cuyo su rubro es ofrecer equipos fijos y móviles. En la imagen coloreada vemos al lado izquierdo las variables a debatirse como la disponibilidad de inventario, las importaciones, la adquisición de divisas, los recursos financieros y la permanencia en el mercado; y al lado derecho los expertos que participan en el estudio.

La imagen de mosaica nos muestra un escenario desfavorable debido a que se está viendo afectada por la crisis económica de su país, donde hay escasez de proveedores y aumento exagerado de los precios.

Expertos Involucrados:

- 1) Presidente
- 2) Vicepresidente
- 1) Proveedor 1
- 2) Proveedor 2
- 1) Proveedor 3
- 2) Proveedor 4

POSICIÓN	NOMBRE DE LA VARIABLE	ASPECTRO [Opinión de expertos]					
		1	2	3	4	5	6
1	Disponibilidad de Inventario = Administrativa	Red	Red	Red	Red	Yellow	Pink
2	Importación = Politico/Administrativa	Pink	Red	Pink	Pink	Green	Pink
3	Adquisición de Divisas = Política/Legal/Economica	Pink	Green	Green	Red	Green	White
4	Recursos Financieros = Economica	Green	Green	Yellow	Yellow	White	White
5	Permanencia en el mercado = Social/Tecnologica	Green	Yellow	Yellow	Pink	Yellow	Pink

Leyenda

- Muy favorable
- Favorable
- Neutro
- Muy Desfavorable
- Desfavorable
- Desea participar pero no tien opinión
- No desea Participar

c) Discusión de los resultados:

Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y/o la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión.

1.3 ANÁLISIS

Consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico.

El análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión y su visión sobre su posición en el mercado:

- Misión:

Recoger el conjunto de valores de la organización y su conciencia de responsabilidad social (posición ética sobre cuestiones de seguridad, ecología, calidad). La misión debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización para alcanzar un alto grado de armonía en la acción conjunta.

- Visión:

Representa la proyección en el presente de las expectativas de la empresa sobre lo que quiere ser y hacer la organización. Hace referencia a la posición que querría alcanzar la empresa en el futuro lejano y supone un desafío para ella. Consiste en definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo.

1.4 ESCENARIOS:

Los escenarios pueden definirse como simulaciones del entorno futuro, basadas en supuestos coherentes sobre las diferentes combinaciones plausibles que los cambios sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos pueden adoptar.

El desarrollo de escenarios ofrece una serie de ventajas:

- a) Dan cuenta de la complejidad de los cambios.
- b) Señalan problemas identificables, de manera que se aíslan los contextos dentro de los cuales esos problemas se desarrollan.
- c) Muestran el desarrollo hipotético de contingencias asociadas con combinaciones particulares de objetivos y sus prioridades.
- d) Promueven una base para la consideración explícita de asunciones diversas respecto a desarrollos futuros.

La planificación sería imposible si no se formularan suposiciones. McConkey las define como “las mejores estimaciones que pueden tenerse en el presente respecto del impacto de los principales factores externos, sobre los cuales el gerente tiene –si acaso- un control limitado, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño o en la habilidad para lograr los resultados deseados”. Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables e imponderables que no pueden ser controlados o predecibles con completa precisión. Sin embargo, al formular estrategias no se deben hacer suposiciones sin fundamentos, sino suposiciones razonables basadas en la información disponible.

Identificando los eventos futuros que podrían tener un efecto importante en la compañía y formulando suposiciones razonables acerca de esos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo son necesarias para las tendencias y eventos futuros que tengan mayor probabilidad de afectar de manera significativa el negocio de la compañía. Al estar basadas en la mejor información disponible en un momento dado, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los futuros acontecimientos se desvían significativamente de las suposiciones, los estrategas saben que se requerirán acciones correctivas. En caso de carecer de suposiciones razonables, el proceso de formulación de estrategias podría perder su eficacia. Por lo general las empresas que cuentan con la mejor información hacen las suposiciones más precisas, lo que puede generarles ventajas competitivas importantes.

1.5 TALLERES DE CREATIVIDAD:

Son Técnicas y Herramientas para desarrollar el pensamiento creativo.

- **Objetivo:**

Este taller de creatividad está diseñado para que los participantes adquieran una metodología para la generación de ideas a través de diferentes técnicas y herramientas que ayudarán a expresar el potencial creativo innato existente en cada uno, aprendiendo a crear un marco mental propicio y una variedad de estímulos para potenciar el poder mental creativo.

- **Requisitos:**

No se requieren conocimientos específicos. Asistir con mentes libres de prejuicios y libertad de expresión.

- **Programa de contenidos:**

- 1. Primer encuentro:**

- Marco teórico:

- a) La creatividad y la resolución de problemas
- b) Por qué utilizar técnicas de creatividad?
- c) Generación de ideas creativas
- d) Tipología de actividades para la generación de ideas
- e) Principios clave para la estimulación creativa.
- f) Relacionar problemas, soluciones y actividades
- g) Evaluación y selección de ideas

- Marco práctico:

En el transcurso de la primera jornada del Taller de Creatividad se desarrollarán actividades individuales y grupales en un clima receptivo al pensamiento creativo y nuevas ideas.

- Actividades Individuales:

- a) Generación básica de ideas.
- b) Estimulación vinculada (Forma de motivación a los trabajadores con la filosofía de la organización).
- c) Estimulación no vinculada (Motivación que no tenga relación con la filosofía organizacional pero si con cada uno de los trabajadores como persona).
- d) Combinaciones (Entre la vinculante y no vinculante).
- e) Asociación libre (Determinación de cada trabajador del aprendizaje con la persona que prefiere o convenga).
- f) Misceláneas (Acciones motivacionales que nos sirve para enriquecer a cada persona de acuerdo a su enfoque de conocimiento o aprendizaje)

- Actividades grupales:

- a) Orales / Escritas.
- b) Estimulación vinculada.
- c) Estimulación no vinculada.

2. Segundo encuentro:

En el transcurso de segunda jornada del Taller de Creatividad se desarrollarán actividades individuales y grupales en un clima receptivo al pensamiento creativo y nuevas ideas.

- Actividades Individuales:
 - a) Generación básica de ideas.
 - b) Estimulación vinculada.
 - c) Estimulación no vinculada.
 - d) Combinaciones.
 - e) Asociación libre.
 - f) Misceláneas

- Actividades grupales:
 - a) Orales / Escritas
 - b) Estimulación vinculada
 - c) Estimulación no vinculada

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EL ENTORNO EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- a) Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- b) Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. Por ejemplo, una fortaleza puede ser contar con recursos naturales o gozar de una reputación histórica de calidad. Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa. Por ejemplo, los

altos niveles de rotación de inventario son una debilidad para una empresa que busca nunca quedarse sin existencias.

Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

2.1.1 Proceso para llevar a cabo un análisis interno

El proceso de un análisis interno es muy similar al de un análisis externo. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la organización. El análisis interno exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

En comparación con el análisis externo, el proceso del análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura en conjunto analizan los temas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, comprenden mejor los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. En las organizaciones que no emplean la administración estratégica, la interacción de los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser

intrascendente. Así que realizar un análisis interno es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización. La palabra comunicación quizá sea la más importante en la administración.

Para llevar a cabo un análisis interno es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, como lo son las fortalezas y las debilidades, pueden identificarse y priorizarse. De acuerdo con William King, un grupo de trabajo conformado por gerentes de las diferentes unidades de la organización, ayudados por el personal, deberá identificar las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que determinarán el futuro de la empresa. Al respecto, King señala: Como sabe cualquier gerente con experiencia, sacar conclusiones relativas a las 10 o 20 fortalezas y debilidades organizacionales más importantes es una tarea difícil, dado que están involucrados gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista en la organización. Elaborar una lista de 20 páginas de las fortalezas y debilidades es una tarea relativamente sencilla, pero una lista de las 10 o 15 más importantes supone un análisis y negociación profundos. Esto se debe a los juicios involucrados y al impacto inevitable que dicha lista tendrá en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La administración estratégica es un proceso que exige una gran dosis de interactividad y una coordinación efectiva entre los gerentes administrativos, los de marketing, los de finanzas y contabilidad, los de producción y operaciones, los de I&D y los de sistemas de administración de la información. A pesar de que los estrategas supervisen el proceso de administración estratégica, para que éste sea exitoso, es necesario que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto y de esta manera aporten ideas e información. Por ejemplo, quizá los gerentes financieros deban restringir el número de opciones viables a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos que demanden objetivos más altos para los gerentes de marketing. Un punto clave para el éxito organizacional es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio.

Gracias a la participación en una auditoría interna de administración estratégica es que los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es esencial para establecer de manera eficaz los objetivos y las estrategias.

Ignorar las relaciones entre las áreas funcionales de una empresa puede ser perjudicial para la administración estratégica, y la cantidad de relaciones que se deben administrar aumenta de manera drástica con el tamaño, la diversidad y la dispersión geográfica de la empresa, así como con el número de productos o servicios que ofrece. En general, las entidades gubernamentales y las organizaciones no lucrativas no destacan el valor de las relaciones existentes entre las funciones del negocio. Algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras. Como explicó Ansoff: Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el desempeño de alguna de sus principales funciones: producción y operaciones, I&D o marketing. En la actualidad, ante la creciente complejidad y el dinamismo del entorno, el éxito depende cada vez más de una combinación prudente de varias perspectivas funcionales. La transición del enfoque monofuncional hacia uno multifuncional es esencial para que la administración estratégica tenga éxito.

El análisis de razones financieras demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la razón del margen de utilidad puede ser consecuencia de un marketing ineficaz, de políticas administrativas deficientes, de errores en la investigación y el desarrollo o de un sistema de administración de la información débil. La efectividad de las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias depende del entendimiento cabal de las repercusiones de cada función del negocio sobre las demás. Para que las estrategias tengan éxito, es necesario un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio. En el caso de la planeación, George escribió: Conceptualmente, podemos separar la planeación para su análisis teórico, pero en la práctica, no es una entidad

distinta ni aislada. La función de planeación se mezcla con todas las demás funciones del negocio y es como la tinta imposible de separar una vez que se mezcla con el agua. Permea a toda la organización y forma parte del todo que implica administrar un organización.

Un análisis interno se puede realizar de distintas maneras, una forma de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

1) Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa:

- En el área administrativa podemos recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing podemos recabar información sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc.
- En el área de contabilidad y finanzas podemos recabar información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc.
- En el área de producción u operaciones podemos recabar información sobre disposición de planta, investigación y desarrollo, tecnología, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, etc.
- En el área de recursos humanos o de personal podemos recabar información sobre contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, medición del desempeño, etc.

2) Determinar fuentes de información:

En segundo lugar determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

3) Recolección de información:

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

4) Análisis de la información:

Una vez recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Un ejemplo de *fortaleza* sería:

La diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, economía de escala, alta calidad de productos, buena atención al cliente, eficientes canales de distribución, marca reconocida, etc.

Un ejemplo de *debilidad* sería:

Problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o

equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados, etc.

Una vez que hemos detectado las fortalezas y debilidades, pasamos a hacer una lista en orden de importancia de las fortalezas, y otra de las debilidades.

5) Tomar decisiones o diseñar estrategias:

Finalmente, una vez analizada la información, pasamos a establecer los objetivos de la empresa, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa. Y a tomar decisiones o formular estrategias que nos permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades; empezando con las fortalezas y debilidades más importantes.

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO: OPORTUNIDADES, RIESGOS O AMENAZAS.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En

Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

2.2.1 Proceso para ejecutar un análisis externo

El proceso para llevar a cabo un análisis externo debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posibles. Como se señaló, si los miembros de la organización participan en el proceso de administración estratégica será más factible que la comprendan y se comprometan con ella. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar un análisis externo, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se puede pedir a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso de un análisis externo. Internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez recopilada, la información debe ser asimilada y evaluada. Con este fin es necesario realizar una reunión o una serie de reuniones de gerentes para que entre todos identifiquen las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En estas reuniones los factores externos clave deben listarse en hojas de rotafolio o en un pizarrón. Para crear una relación pormenorizada puede solicitarse a todos los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, usando para ello una

escala de 1 (oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante). Los factores externos clave pueden variar con el tiempo y según la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser (1) importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; (2) mensurables; (3) aplicables a todas las empresas competidoras, y (4) jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales. La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse en toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores externos clave.

Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso:

1. Definir fuerzas claves del entorno:

Consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

❖ Fuerzas económicas:

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

❖ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

❖ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

❖ Fuerzas tecnológicas:

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

❖ Fuerzas del entorno de acción directa:

Las cuales a su vez están conformadas por:

- Fuerzas de la competencia:

Competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.

- Productos sustitutos:

Existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

- Proveedores:

Cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.

- Clientes:

Perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

2. Determinar fuentes de información:

En este punto determinamos cuáles serán las fuentes externas a

través de las cuáles obtendremos la información que requerimos, las cuales las podemos clasificar en:

- Fuentes primarias:

Investigación de mercados, encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores, etc.

- Fuentes secundarias:

Publicaciones, prensa, revistas, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet, etc.

3. Recolección de información:

Una vez seleccionada las fuentes de información, pasamos a la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

4. Evaluación de información:

En esta etapa se evalúa la información, haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario.

Debemos recordar que el objetivo de evaluar esta información es la de buscar oportunidades y amenazas, algunos ejemplos sencillos de cómo realizar esta evaluación o análisis son:

- Por ejemplo, observamos los sectores que tiene un mayor crecimiento (por ejemplo, la minería o la construcción), entonces incursionar en dichas industrias podría ser una buena oportunidad de negocio.

- Por ejemplo, hemos detectado la entrada de nuevos proveedores con insumos de mejor calidad y a menores precios, entonces ello podría ser una oportunidad.
- Por ejemplo si detectamos el ingreso de nuevas tecnologías, por ejemplo, tecnologías de información, ello podría ser una oportunidad, si es que la adquirimos a tiempo, o podría ser una amenaza si no actualizamos la nuestra, y dejamos que la competencia sí lo haga.
- Por ejemplo, el gobierno se propone a firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, ello podría ser una oportunidad para exportar nuestros productos a dicho país, o podría ser una amenaza por la entrada de productos procedentes de dicho país que nos hagan competencia.

Una vez que hemos evaluado las diferentes oportunidades y amenazas que podríamos tener, hacemos una lista en orden de importancia.

5. Tomar decisiones o diseñar estrategias:

Finalmente, una vez analizada la información, pasamos a tomar las decisiones o diseñar las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y hacer frente o eludir las amenazas, o, en todo caso mitigar sus consecuencias; empezando con las oportunidades o amenazas más importantes.

Por ejemplo, en el caso de que el gobierno esté por firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, y ello vaya a facilitar la entrada de productos con menores precios que compitan con los nuestros, entonces la forma de contrarrestar dicha amenaza, podría ser aprovechar nuestras ventajas competitivas y aumentar la calidad de nuestros productos.

El análisis externo cuenta con las siguientes oportunidades y amenazas:

➤ 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?

➤ Amenazas:

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar 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?

CAPITULO III

MATRIZ FORD: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MATRÍZ FORD O FODA

3.1 MATRIZ FORD O FODA

Proviene de las siguiente siglas: Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite mostrar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (producto, persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas:

➤ **Fortalezas:**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Por ejemplo:

- Buen ambiente laboral.
- Proactividad en la gestión.
- Conocimiento del mercado.
- Grandes recursos financieros.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidades de acceder a créditos.
- Equipamiento de última generación

➤ **Oportunidades:**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Por ejemplo:

- Regulación a favor.
- Competencia débil.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Inexistencia de competencia.
- Tendencias favorables en el mercado.

- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

➤ **Debilidades:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Por ejemplo:

- Salarios bajos.
- Equipamiento viejo.
- Falta de capacitación.
- Problemas con la calidad.
- Reactividad en la gestión.
- Mala situación financiera.
- Falta de motivación de los recursos humanos

➤ **Amenazas:**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por ejemplo:

- Conflictos gremiales.
- Regulación desfavorable.
- Cambios en la legislación.
- Competencia muy agresiva.
- Aumento de precio de insumos.
- Segmento del Mercado contraído.
- Tendencias desfavorables en el mercado.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de

conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- Está funcionando bien la estrategia actual?
- Qué estrategias debemos adoptar?
- Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

3.2 ANALISIS ESTRATEGICO DE LA MATRIZ FODA

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es

capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

El análisis FODA consta de dos partes:

1) La parte interna:

Tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2) La parte externa:

Mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí uno tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

La matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Imaginemos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlen tanto la cantidad como la frecuencia en que se da la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico (fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, éste sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La matriz FODA es una herramienta muy importante, porque nos permite facilitar en la toma de decisiones de las diferentes alternativas a los efectos de resolver las variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, es decir en todo momento. Y para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poderle darle solución.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de manera 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.

Pero 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. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA. La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso 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.

ANEXOS

CASO PRÁCTICO

Empresa: Schlumberger del Perú_Iquitos S.A.

Área: Compras

1. Misión

La misión de SLB es ser líderes en asesoría y prestación de servicios en la industria petrolera; proporcionar servicios integrales, soluciones flexibles a través de tecnología y gente comprometida, para así superar las expectativas de nuestros clientes.

2. Visión

Ser una empresa que anticipa el futuro de la industria petrolera, a través de tecnología de vanguardia y el desarrollo del personal, para otorgarle un excelente servicio al cliente, logrando un crecimiento sólido y rentable que nos permita ser la mejor y más grande compañía de asesoría y prestación de servicios en el mundo.

3. Valores

Sacar el máximo partido de sus activos únicos, Schlumberger se compromete a proporcionar los servicios para mejorar y optimizar el rendimiento de nuestros clientes. Tres valores bien establecidos en la compañía que se centran en las personas y la tecnología de la que se fundamentan los beneficios de su trabajo.

- Nuestra gente avanza en el reto de sobresalir en cualquier entorno, y su dedicación a la seguridad y de servicio al cliente en todo el mundo, es nuestra mayor fortaleza.
- Su compromiso con la tecnología y la calidad, es la base de nuestra ventaja competitiva.
- Nuestra determinación para producir ganancias superiores, es la piedra angular para nuestra futura independencia de acción y el crecimiento.

Esto mediante la aplicación de valores éticos que rigen su conducta empresarial en la búsqueda de la satisfacción total del cliente, los cuales son:

- Lealtad: Compromiso hacia los clientes, los compañeros y la empresa.
- Honestidad: Hablar, hacer y buscar la Verdad.
- Respeto: Ser capaz de aceptar y entender las diferentes opiniones y posturas de los compañeros y de los clientes.
- Responsabilidad: Cumplimiento cabal de los deberes por convicción propia.
- Integridad: · Congruencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos dentro de los Valores de la empresa

4. Políticas

1. Política de contrataciones y logística: Nuestro objetivo general es maximizar el valor para la empresa a través de mejorar en la planificación de clases de abastecimiento y adquisiciones. Nuestro enfoque consiste en comprar productos y servicios cuando sea necesario, sin defectos, y el costo total de propiedad más bajo.

1.1 Standard de entregas: El estándar brinda un marco de desarrollo e implementación de planes estratégicos que aseguren la entrega de productos y servicios de calidad de costo efectivo, con un mínimo riesgo de desorden con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

1.2 Standard de logística: El propósito del presente estándar es definir el criterio para el gerenciamiento exitoso de proveedores globales que entreguen productos o servicios a la compañía, asegurando que todos los proveedores estén calificados y comprometidos con el programa de mejora continua.

1.3 Standard de contratación: El propósito del presente estándar es definir los parámetros para el gerenciamiento de contrataciones y procesos de pago de productos y servicios.

La medida del éxito para este procedimiento es el propio gerenciamiento de los actuales gastos y facturaciones y la exactitud de las transacciones.

5. Objetivos

- Mejorar el tiempo de respuesta a los usuarios en un 40%, con respecto a sus órdenes de compra, para antes del término del año.
- Al finalizar el año 2015, haber procesado el 80% de los requerimientos de compras.
- Incrementar en un 20% la satisfacción de los empleados encargados de procesar las órdenes de compras en los 6 meses que vienen.
- Incrementar del 50% al 80% la accesibilidad al centro de atención telefónica.
- Solicitar a nuestros proveedores reevaluar los precios corporativos que nos otorgan para reducir los costos de compras en un 10%.

6. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precios negociados • Sistema inteligente • Personal Capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas de compras por segmento de negocio • Incremento de proveedores • Portakamp de productos establecidos en las diferentes locaciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No hay comunicación anticipada entre los usuarios y los compradores. • Larga cadena de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia. • Mala imagen ante el cliente. • Los conflictos sociales de las comunidades.

7. Cruce matricial

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Especialistas de compras por segmento de negocio	Incremento de proveedores	Portakamp de productos establecidas en las diferentes locaciones	La competencia de empresas que brindan el mismo servicio	Mala imagen ante el cliente	Los conflictos sociales de las comunidades
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Precios negociados	F1	Maximizaremos los precios negociados con el conocimiento de los especialistas de compra por segmento de negocio	Maximizaremos los precios negociados invitando a mas proveedores para que trabajen con nosotros	Maximizaremos la negociación de precios con el fin de establecer un portakamp de todos los productos necesarios para el funcionamiento de las operaciones en las locaciones	Maximizaremos el manejo de nuestros precios negociados para brindar mejores ofertas a nuestros clientes y minimizar a nuestra competencia directa	Maximizaremos los precios negociados facilitando el proceso de compra y poder atender al cliente a tiempo minimizando la mala imagen que quedo por demoras continuas	Maximizaremos los precios negociados para mejorar los tiempos de entrega y minimizar las demoras debido a las paralizaciones por los constante conflictos con las comunidades
Sistema inteligente	F2	Maximizaremos el uso de nuestros sistemas inteligentes de compras incorporando a personal especializado que apoye con el cumplimiento de los objetivos	Aprovecharemos el incremento de los proveedores con los sistemas inteligentes para obtener ganancias económicas	Maximizaremos el uso de nuestro sistema inteligente para poder regularizar a tiempo las compras hechas desde el portakamp del proveedor	El sistema inteligente minimizará la competencia en el incremento del logro de los objetivos	El sistema inteligente mejorará los tiempos de entrega minimizando la mala imagen ante el cliente	El sistema inteligente mejorará los tiempos de entrega minimizando los retrasos que generan las paralizaciones de las comunidades
Personal capacitado	F3	El personal actual recibira entrenamientos para maximizar sus conocimientos y habilidades como compradores al nivel de ser considerados como especialista en compras	Los compradores optarán siempre por la mejor cotización maximizando las ganancias económicas	El personal del area maximizará las compras desde los portakamp optimizando el tiempo	Maximizaremos los entrenamientos al personal para minimizar las ventajas de la competencia	El personal capacitado tendrá un mejor desempeño mejorando la atención al cliente y minimizando la mala imagen	El personal tendra que anticiparse a las compras minimizando el riesgo de demora debido a alguna paralización de los comunidades
DEBILIDADES							
No hay comunicación anticipada entre los usuarios y los compradores	D1	Minimizaremos la no comunicación anticipada programando reuniones semanales con la participación de los especialistas de compras	Minimizaremos la no comunicación anticipada con el incremento de proveedores para que en el futuro sea una comunicación eficiente	Minimizaremos la no comunicación anticipada programando reuniones semanales de los materiales que se requieran maximizando el uso de los portakamp establecidos en las bases	Minimizaremos la no comunicación anticipada para minimizar los objetivos empresariales de la competencia	Minimizaremos la no comunicación anticipada para minimizar la mala imagen ante el cliente	Minimizaremos la no comunicación anticipada para minimizar los retrasos de entrega por motivo de las paralizaciones de las comunidades
Larga cadena de aprobación	D2	Minimizaremos la cadena de aprobaciones aprovechando al staff especialista en compras, necesitando solo la aprobacion del gerente del segmento	Minimizaremos la cadena de aprobaciones para evitar demoras y poder maximizar la participación de mas proveedores en nuestro sistema	Minimizaremos la larga cadena de aprobación maximizando las compras desde el portakamp con la aprobación del gerente del segmento	Minimizaremos la larga cadena de aprobación para minimizar los objetivos empresariales de la competencia	Minimizaremos la larga cadena de aprobación minimizando los retrasos de entrega que generan una mala imagen ante el cliente	Minimizaremos la larga cadena de aprobación para minimizar los contratiempos que surgen debido a las paralizaciones de las comunidades

CONCLUSIONES

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Hay dos aspectos en la historia que aumentaron la importancia de la planeación estratégica:

1. Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de la explosión tecnológica de la postguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. La creciente complejidad del oficio gerencial: Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliaga Valdez, Carlos. “Planeamiento y gestión con visión”
- D’alissio Ipinza, Fernando. “El proceso estratégico”
- Pinto Roberto. “Planeación estratégica de capacitación empresarial”
- Soloner Shepard, Podolny. “Administración estratégica”
- Henry Mintzberg/James Brian Quinn. “Planeación Estratégica”
- Fred R. David. “Administración Estratégica”