



UNAP



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

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”

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

PRESENTADO POR:

SAMUEL ANTONIO YNGA CANAICO

IQUITOS, PERÚ

2019



UNAP

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE NEGOCIOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Nº 060-CCGyT-FACEN-UNAP-2019

En Iquitos, en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios-FACEN, a los 19 días del mes de Diciembre del año 2019, a horas: 4:30 pm, se dio inicio a la sustentación pública del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: **“DIRECCIÓN ESTRATEGICA”**, aprobado con R.D. Nº 1886-2019-FACEN-UNAP, presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas: **SAMUEL ANTONIO YNGA CANAICO**, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, que otorga la Universidad de acuerdo a Ley y Estatuto.

El Jurado calificador y dictaminador designado mediante R.D Nº1564-2019-FACEN-UNAP (11/10/19), está integrado por:

LIC. ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mgr.	Presidente
LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.	Miembro
LIC. Adm. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI.	Miembro

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas: SATISFACTORIAMENTE

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribó a las siguientes conclusiones:

La Sustentación Pública y el Trabajo de Suficiencia Profesional han sido: APROBADA con la calificación BUENA

Estando el Bachiller apto para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

Siendo las 6:40 pm, se dio por terminado el acto Público

LIC. ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mgr.
Presidente

LIC. ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.
Miembro

LIC. Adm. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI.
Miembro

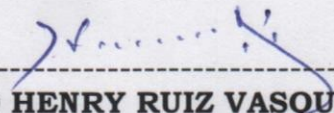
Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonía del Perú, rumbo a la acreditación



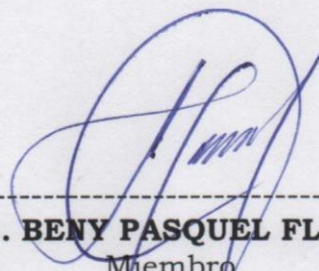
Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: facen@unapiquitos.edu.pe: #065-234364 /065-243644 / 944670264

TEMA: "DIRECCION ESTRATEGICA"

MIEMBROS DEL JURADO



LIC.ADM. HUGO HENRY RUIZ VASQUEZ, Mgr.
Presidente
CLAD-01972



LIC.ADM. BENY PASQUEL FLORES, Dr.
Miembro
CLAD-01958

1
,


LIC.ADM. ROMULO JAVIER VASQUEZ MORI
Miembro
CLAD-03528

INDICE

	Pág.
PORTADA	01
ACTA DE SUSTENTACION	02
FIRMA DE JURADOS	03
INDICE	04
RESUMEN	06
ABSTRACT	07
INTRODUCCION	08
CAPITULO I: ENFOQUE DE SISTEMAS	09
1.1 CONCEPTO DE SISTEMA	09
1.2 TIPOS DE SISTEMAS	09
1.3 ENFOQUE DE SISTEMAS	10
1.4 CONCEPTOS CLAVES EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS	11
1.5 LA CIBERNÉTICA	14
1.6 TEORIA DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN	14
1.7 PLANEACIÓN COMO SISTEMA	15
1.8 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN	16
1.9 SISTEMA DE DIRECCIÓN	16
1.10 SISTEMA DE CONTROL	17
1.11 COORDINACIÓN COMO SISTEMA	17
CAPITULO II: PLANEAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATEGICO	19
2.1 EL TIEMPO	19
2.2 PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIA EN LA HISTORIA	20
2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	21
2.4 PLANEAMIENTO PROSPECTIVO	22
2.5 ENFOQUE DE LA PROSPECTIVA	22
2.6 FILOSOFÍA DEL SUN TZU	23
2.7 PRINCIPIOS DEL SUN TZU	24
CAPITULO III: GERENCIA ESTRATEGICA	26
3.1 PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	26

3.1.1	FORMULACIÓN BÁSICA	26
3.1.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	27
3.1.3	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	36
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DECISIONES		39
4.1	CONCEPTO DE ANÁLISIS DE DECISIONES	39
4.2	ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	39
4.3	ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	40
4.4	METODOLOGIA DEL ANÁLISI DE DECISIONES	41
4.5	RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES	45
CAPITULO V: CONCLUSIONES		47
CONCLUSIONES		47
BIBLIOGRAFÍA		48

RESUMEN

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además, es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin reticencias, resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos avatares en los que la empresa se ve inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles.

Otro aspecto fundamental es su plasmación en planes operativos que indiquen con claridad las acciones derivadas y permitan realizar su seguimiento y análisis de las desviaciones, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo.

La Dirección Estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio.

ABSTRACT

The Strategic Direction is a process that is directed towards the achievement and maintenance of a competitive advantage that allows the company to continue in the market. In addition, this advantage has to be achieved by an organization, the company, which is a complex set of people, resources, processes, cultures, etc. that is in constant change as the environment that surrounds it, therefore, the management of the company must first know to which objectives to move and then direct and coordinate all efforts to achieve those goals.

This process must be carried out periodically and reviewed every time an important change occurs in any of the many aspects that affect the company. In addition, it is essential that the entire management team be involved in it so that it is a project assumed by all without reluctance, is exciting and serves as a guide to the various avatars in which the company is immersed providing a reference for the contrast of The various possible options.

Another fundamental aspect is its expression in operational plans that clearly indicate the derivative actions and allow monitoring and analysis of deviations, to modify and adjust strategies if necessary so that the company always moves towards its objective.

The Strategic Directorate constitutes an administration approach that is based on the rejection of determinism and fatality; who believes in the effort of man and entity to freely choose its future; which is committed to reflection, knowledge, rigor, while emphasizing openness to change and creativity in order to strengthen the capacity for adaptation and innovation that provides a framework for the essential decisions of the entity, based on a methodology that invites systematic reflection, and an active and future-oriented attitude. It can be considered as a global decision-making process aimed at ensuring the survival and functioning of the organization, in search of satisfactory results and development.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy enfrentan más que nunca el reto de asimilar fuertes y continuos cambios, producto del proceso de globalización efectiva que no es solamente económica, tenemos información que está cruzando rápidamente todas las fronteras, enfermedades que van de un país a otro, regulaciones y legislaciones nuevas; el mundo está experimentando la ola de cambios más grande después de la revolución industrial, impulsada en parte por el avance tecnológico; se están produciendo cambios simultáneos en la vida familiar, en los valores, en la cultura, en la religión y en muchos otros aspectos de la existencia social.

Es responsabilidad de los líderes empresariales reconocer este hecho abrumador de este período de la historia y tomar decisiones que le permitan adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Esta toma de decisiones se concibe como un proceso que recibe la denominación de Dirección Estratégica, que no es más que el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de Dirección Estratégica. La empresa debe comprometerse con el no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

Por tanto, el proceso de Dirección Estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

I. ENFOQUE DE SISTEMAS

1.1 CONCEPTO DE SISTEMA

Es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su supra sistema ambiente.

Es un conjunto organizado, que se encuentra formando un todo, en el que cada una de sus partes están conjuntadas a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

La adaptabilidad y la flexibilidad que caracterizan al sistema determinan la "Equifinalidad" que es la propiedad más importante del sistema, que es la capacidad para llegar al mismo objetivo a través de diferentes medios.

1.2 TIPOS DE SISTEMAS

✓ *En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser clasificados en:*

- Sistemas Físicos o Concretos:

Compuestos de equipos, maquinarias, objetos y elementos reales. - En resumen, están compuestos de hardware, pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

- Sistemas Abstractos:

Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. - Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas. - En resumen, se componen de software.

✓ *En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser clasificados en:*

- **Sistemas Cerrados:**

No presentan intercambio con el ambiente que los rodea, no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en éste, son aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado.

- **Sistemas Abiertos:**

Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos), intercambian materia y energía con el ambiente continuamente, para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio.- El concepto de sistema abierto puede aplicarse en diversos niveles: el individuo, el grupo, la organización o la sociedad.

1.3. ENFOQUE DE SISTEMAS

Significa que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, si no que tienen que verse como parte de un todo.- "Las cualidades distintivas de la moderna teoría de organización son su base conceptual-analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un sistema social". Es decir desde el punto de vista filosófico, el enfoque sistemático se apoya en la categoría de lo general y lo particular, es decir del todo y sus partes y se sustenta en el concepto de la unidad material del mundo.

1.4 CONCEPTOS CLAVES EN EL ENFOQUE DE SISTEMAS

1.4.1 Concepto de Entrada: (Input)

El sistema recibe entradas (inputs) o insumos para operar y los procesa o transforma en salidas (outputs).- En un sistema, entrada es aquello que el sistema importa o recibe de su mundo exterior. (Información, energía, materiales)

1.4.2 Concepto de Salida: (Output)

Es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema.- La salida permite al sistema exportar el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente.- Es el caso de las organizaciones que producen salidas como bienes o servicios y otra infinidad de salidas (información, utilidades, personas jubiladas, basura, etc.).

1.4.3 Concepto de Caja Negra: (Black Box)

Se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, sus elementos internos son desconocidos y solo puede conocerse "por fuera", a través de manipulaciones externas o de observación externa.

El concepto de Caja Negra se utiliza cuando:

- El sistema es impenetrable o inaccesible por alguna razón (por ejemplo el cerebro y el cuerpo humano).
- El sistema es excesivamente complejo de difícil explicación o detalle (por ejemplo un computador, la economía nacional).

1.4.4 Limites del sistema

Líneas que los separan de sus ambientes. Este concepto ayuda a entender la distinción entre sistemas abiertos y cerrados. El sistema relativamente cerrado tiene límites rígidos e impenetrables, mientras que

el sistema abierto tiene límites permeables entre sí mismo y un supra sistema más amplio.

1.4.5 La Equifinalidad

Es una característica importante de los sistemas sociales (abiertos). En los sistemas físicos o mecánicos hay una relación directa de causa y efecto entre las condiciones iniciales y el estado final. Los sistemas sociales y biológicos operan de diferente manera. La equifinalidad sugiere que ciertos resultados podrán ser alcanzados con diferentes condiciones iniciales y por medios divergentes. Este punto de vista indica que las organizaciones sociales pueden lograr sus objetivos con entradas diversas y con actividades internas y variadas.

1.4.6 Concepto de Retroalimentación: (Feedback)

Es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o una máquina vuelve a la entrada.- Básicamente, la retroalimentación (servomecanismo, retroacción o realimentación) en ingles feedback es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada, para alterarla de alguna manera.

Como la retroalimentación es básicamente una acción por la cual el efecto (salida) repercute sobre la causa (entrada), sea incentivándola o inhibiéndola podemos identificar dos tipos:

- Retroalimentación Positiva:

Es la acción estimulante de la salida que actúa sobre la entrada del sistema.- En la retroalimentación positiva, la señal de salida amplifica y refuerza la señal de entrada.- Por ejemplo cuando las ventas aumentan y los inventarios salen con mayor rapidez, se presenta ésta

retroalimentación, pues aumentan la producción y la entrada de productos al inventario para mantener un volumen adecuado.

- Retroalimentación Negativa:

Es la acción que frena e inhibe la salida que actúa sobre la entrada del sistema.- En esta retroalimentación la señal de salida disminuye e inhibe la señal de entrada.- Por ejemplo, cuando las ventas disminuyen y los inventarios salen con menor rapidez se presenta la retroalimentación negativa para disminuir la producción y reducir la entrada de productos al inventario para evitar que el volumen de almacenamiento aumente demasiado.

1.4.7 Concepto de Homeostasis:

Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema por medio de flujo continuo de materiales, energía e información..- Los sistemas abiertos tienden a adaptarse para alcanzar un equilibrio interno frente a las variaciones del ambiente.

Todo mecanismo homeostático es un dispositivo de control para mantener ciertas variables dentro de los límites deseados (como el caso del piloto automático en aviación).

1.4.8 Concepto de Información:

Implica un proceso de reducción de la incertidumbre.- Información es el conocimiento disponible para el uso inmediato que permite orientar la acción al reducir el margen de incertidumbre que rodea las decisiones cotidianas.

1.4.9 Concepto de Entropía y Sinergia:

Entropía significa que las partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, lo cual permite que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenera. Los sistemas físicos cerrados están sujetos a la fuerza de la entropía que va en aumento

hasta que finalmente todo el sistema se desmorona. La tendencia hacia una máxima entropía es un movimiento hacia el desorden, la completa falta de transformación de recursos y la muerte. En un sistema cerrado, el cambio en la entropía siempre deber ser positivo; sin embargo, en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser contenida y podría ser transformada en entropía negativa debido a que el sistema obtiene recursos de su medio ambiente.

Sinergia, significa trabajo conjunto y se presenta cuando dos o mas causas que actúan en conjunto producen un efecto mayor que la suma de los efectos que producirán por separado.- La sinergia constituye el efecto multiplicador de las partes de un sistema, las cuales aumentan su resultado total.

1.5 LA CIBERNÉTICA

Es la ciencia de la comunicación y el control.- Es una ciencia interdisciplinaria que trata de los sistemas de comunicación y control en los organismos vivos, las maquinas y las organizaciones, surge entre la ingeniería, la biología, la matemática y la lógica, estudiando todo ente que se comporte como un ser viviente.

Su propósito es el estudio de los problemas de la comunicación y del control dentro de los sistemas complejos, para entender y explicar el comportamiento de un sistema (realidad) como una realización dinámica.

1.6 TEORÍA DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

Según Johnson, Kast y Rosenweig el concepto de sistema aplicado a la administración implica una manera de pensar respecto a la tarea de administrarlos.

El enfoque de sistemas, proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, internos y externos, en un todo. Permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas; es decir nos lleva al estudio de las interrelaciones en los elementos del sistema (subsistemas), para lograr un objetivo común, permitiendo generar alternativas de estructura orgánica o agrupamiento de los elementos que pertenecen al sistema, para responder a los requerimientos de eficacia del objetivo o producto final, y de eficiencia del proceso para alcanzarlo.

1.7 PLANEACIÓN COMO SISTEMA

Un sistema de planeación obliga a un contacto estrecho y sistemático entre todos los dirigentes de la empresa, adaptándose a decisiones orgánicas con base en un compromiso interdependiente, esta manera de comunicación no sólo es un estímulo para la creatividad, sino que también, lo es para buscar equilibrio de las actividades que influyen en los resultados finales.

La tarea de planear exige la observación de todos los sistemas relacionados que forman un conjunto coherente, dentro del cual, el organismo social está obligado a actuar. Por ello el número de variables e indicadores a explorar es amplio, lo cual tiene en su aspecto positivo, la virtud de favorecer las decisiones basadas en el aprovechamiento de posibles nuevos aspectos de actividad; sin embargo, en su aspecto negativo, sin una previa selección y un esquema apoyado concretamente en los fines del organismo social, puede caerse en su debilitamiento de planes y objetivos, y con la pretensión de atender a muchas áreas, impedir una cohesión y una fuerza de actuación en grado suficiente.

1.8 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

La organización como un subsistema del sistema administrativo es un concepto muy específico, se refiere a un método de disposición de recursos humanos y materiales, que representan una forma de hacer las cosas eficazmente.

La organización es una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignando a cada una, los medios e instrumentos (conceptuales y materiales) para mantener su posición y realizar su cometido. Así también, dotar a los grupos humanos de los medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente en que se desenvuelven, y de crecer y evolucionar dinámicamente.

1.9 SISTEMA DE DIRECCIÓN

El sistema de dirección está comprendido por una porción de los recursos totales del sistema administrativo general, y el producto es el comportamiento apropiado de los miembros del organismo. El proceso de dirección, implica la ejecución de actividades administrativas principales (autoridad, motivación, comunicación, supervisión). Los administradores, transforman una porción de los recursos de operación, en un comportamiento apropiado del personal principalmente al ejecutar estas actividades.

La dirección es el proceso que permite despertar, en otros miembros del organismo, una acción debidamente orientada hacia unos objetivos dados. La dirección constituye, una función estrechamente vinculada con los recursos humanos, un sistema particularmente relacionado con las reacciones en la conducta y las relaciones interpersonales.

1.10 SISTEMA DE CONTROL

Un sistema de control es aquel que sirve, para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Es decir, tenemos un sistema de referencia, que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo, se ajusten a un patrón o norma preestablecida.

“El sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la empresa, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla, en condiciones de eficiencia. Esto abarca que el administrador se aboque a tres grandes aspectos:

- Lograr objetivos, dentro de plazos oportunos.
- Lograrlos con economía de medios, esto es logrando beneficios.
- Mantener motivado al equipo humano, implicado en su consecución.

Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa, son aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para así lograr la consecución de los objetivos del organismo.

1.11 COORDINACIÓN COMO SISTEMA

La coordinación cambia de consideración con el enfoque de sistemas, ya que se le considera como un subsistema más del sistema administrativo. Porque la esencia de la coordinación en sí misma, obliga a una constante independencia entre los responsables de cada unidad administrativa y de cada operación. La coordinación implica, fomentar la terminación de las porciones individuales de una tarea, en un orden que sea apropiado para la tarea en general.

Todas las acciones deben contribuir a lograr los objetivos organizacionales y debe evitarse todo obstáculo que lo impida. Esto es lo que ha dado importancia a la afirmación, de que la esencia del trabajo es la "coordinación", y que gracias a ella, son posibles casi todos los esfuerzos administrativos.

II. PLANEAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO

2.1 EL TIEMPO:

Es el periodo durante el cual tiene lugar una acción, acontecimiento, o dimensión que representa una sucesión de dichas acciones o acontecimientos. Es una de las magnitudes fundamentales del mundo físico.- Se clasifica en tres tipos:

2.1.1 Pasado:

Son aquellas cosas que sucedieron y pasaron en el tiempo dejando muchas de ellas secuelas y manteniendo algunas de éstas aun su valor.

El pasado es único, su análisis permite comprender las constantes y la permanencia de los diferentes oficios en la empresa, de conocer mejor la capacidad que tiene ésta de evolucionar, y de redituar el proyecto de empresa en su realidad histórica.

2.1.2 Presente:

Es aquella situación que está delante o en presencia de algo o alguien, o concurre con él, en el mismo sitio; es decir es la acción actual (ahora) que presencia una persona, en el momento que esta tratando, diciendo o realizando sus accionares.

2.1.3 Futuro:

La humanidad siempre ha estado interesada en predecir el futuro.- A lo largo de los años, las sociedades han desarrollado diversas maneras de adivinar el futuro. Algunos grupos intentaron escrutar los hechos mediante la magia o el contacto con lo sobrenatural.- Para hacerlo, podían leer los augurios en las entrañas de los animales o en las hojas de té.

La mayoría de los pronósticos con los que contamos hoy en día, utilizan la historia, debido a que quienes predicen asumen la conexión entre hechos pasados, presentes y futuros.

Existen tres grandes tipos de formas de predicción, o pensamientos históricos del futuro. El primer modo, y el más extendido hoy en día se basan en presunciones sobre la repetición de los hechos y patrones históricos. Los analistas que emplean este primer sistema predictivo asumen que ciertos tipos de hechos pasados sucederán nuevamente, y que entendiendo la historia, se pueden explicar mejor futuras repeticiones.

El segundo método predictivo en desarrollarse, y el más radical, implican la asunción de un fenómeno conocido como discontinuidad histórica. Según este modelo, la predicción se basa en la creencia de que irrumpirá algún tipo de fuerza que cambiará radicalmente el curso de la historia, y por tanto el propio futuro.

El tercer método predictivo, no necesariamente el más nuevo, pero ciertamente el que fue desarrollado de forma más sistemática durante el siglo XIX, incluye una mirada sobre la historia reciente en busca de las tendencias que podrían continuar en el futuro.

2.2 PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIA EN LA HISTORIA

Los conceptos de planeamiento y estrategia históricamente tuvieron sus inicios vinculados con la actividad guerrera.- Desde los albores (inicios) de la humanidad han existido los conflictos entre personas o grupos .- Es posible que los primeros planes y estrategias hayan sido de naturaleza personal, por ejemplo el huir del ataque de animales peligrosos, sin embargo esos planes o estrategias no han trascendido en el tiempo por que las siguientes generaciones no se enteraron de élla.- Al contrario, la historia nos habla de las estrategias grupales, que si bien

podieron ser elaboradas por un solo hombre (planeamiento) debieron ser ejecutadas por ciento de miles de ellos. Una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados, relativos a la vida y la muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las fallidas, transformarlas en una sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales, generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958) o Mao Tse – Tung (1967). Sin embargo, salvo pocas excepciones, principalmente introducidas por la tecnología moderna, los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Las instituciones más modernas fueron las primeras en modificar esos conceptos para adaptarlos a sus particulares entornos.

Aun cuando existen innumerables estrategias militares-diplomáticas que pueden citarse como ejemplos clásicos, las acciones de Filipo y Alejandro en Quejona (en el año 338 a.c.) contienen varios conceptos que en la actualidad siguen siendo relevantes.

Resumiendo este punto, pudiéramos afirmar que la historia solo recuerda hechos trascendentes vinculados al éxito o fracaso de muchas personas, generalmente vinculadas a acciones militares o guerreras.

2.3 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Es un tipo especial de planeamiento que parte de una visión, de un deseo en el futuro, en el cual los objetivos y acciones son guiados por una prospectiva a largo plazo (visión) y por un análisis permanente de los factores internos y externos del negocio, de tal manera que la

empresa pueda adaptarse rápidamente a las variaciones que se presentan.

Es una herramienta de gestión que orienta a mejorar el desempeño del gobierno, o de una institución o empresa pública o privada, sirve para corregir la dispersión de esfuerzos concentrando y focalizando la energía y esfuerzo institucional al logro del objetivo, para dar respuesta a un entorno dinámico y cambiante así como también sirve como base para realizar el seguimiento y evaluación de los cursos de acción.

2.4 PLANEAMIENTO PROSPECTIVO

Nos permite estructurar nuestra estrategia a partir de un futuro deseable, y no a partir de una realidad existente.- La base fundamental de este tipo de planeamiento esta en que el futuro se construye, que la realidad pueda ser alterada por el ser humano y que la felicidad se obtiene haciendo lo que uno desea y no lo que el medio desea.

La prospectiva nos permite elevar significativamente nuestro nivel de ambición y por lo tanto permite que más gente intente alcanzar sus ideales.

2.5 ENFOQUE DE LA PROSPECTIVA

Para entender analizaremos los siguientes conceptos:

2.5.1 Futuro Deseable:

Es aquel escenario que personalmente cada uno desearía que se presente en el futuro.- Engloba los sueños, deseos, aspiraciones, metas y objetivos de autorrealización.- El futuro deseable, si es alcanzado permite lograr la plena satisfacción.- Si no se alcanza produce una permanente frustración que manejándola adecuadamente puede presentarse solo a niveles de incomodidad.

2.5.2 Futuro Posible:

Es el escenario que es mas factible de realizarse, partiendo de un análisis de la realidad actual.- Se aplica en el análisis del proceso de proyección llegando a conclusiones de una realidad futura calculada por la tendencia.

2.5.3 Futuro Probable:

Se diferencia del posible en su incidencia estadística, mientras que el futuro posible es más amplio y abarca un universo mayor de escenarios futuros, el futuro probable o mas probable viene resultando solo uno.

Lo imposible es aquel que posee un factor que imposibilite ésto.- Por ejemplo es posible para María Flores ser Ministra pero es poco probable.

2.6 FILOSOFÍA DEL SUN TZU

El Sr. Sun Tzu da unos consejos prácticos:

- ✓ La guerra es un medio, no un fin (es decir la guerra debemos utilizarla como un medio para lograr algo, no con el placer de competir para ver a la gente sufrir).
- ✓ La guerra es por lo tanto un recurso para lograr algo, pero debe ser el último (es decir si podemos ganar la guerra sin peleas será mucho mejor, es necesario evitar perder recursos, puesto que sería mejor encontrar otras formas o medios para lograr algo, es decir hay otros sistemas mejores que ir a la guerra.

No debemos sentir miedo de competir.- El administrador permanente no busca la guerra, sino busca aliados para hacer alianzas.

2.7 PRINCIPIOS DEL SUN TZU

Primer Principio: "Aprender a Combatir"

Debemos aprender a ser buenos administradores ya sea con errores o defectos, corrigiéndolos de manera oportuna.

El administrador debe esforzarse, prepararse, pagando un gran precio por obtener sus objetivos.- Este principio tiene vigencia hoy en día, no se trata de combatir por combatir con la finalidad de alcanzar un objetivo, no es hacer las cosas por hacer, si no hay un motivo previo, el cual incentive el logro del mismo.

Segundo Principio: "Muestra el Camino"

Se refiere a la claridad de las acciones tomadas por el Gerente y de la transmisión de indicaciones a los subordinados los mismos que deberán ser lo mas específicos posibles si queremos ganar la guerra, la misma que será a través de nuestros subordinados.

Si a los subordinados no se les transmite de manera clara y coherente lo que se quiere lograr, no se podrá llegar al objetivo.

Tercer Principio: "Hazlo Bien"

Debemos tratar de hacer nuestras cosas de la mejor manera posible, (excelente) y tratar de acostumbrarse a esto, es decir hacer bien las cosas.

Cuarto Principio: "Conoce los Hechos"

La información correcta es importante.- Debemos ser un tanto desconfiados y tratar de buscar la verdad.

Quinto Principio: "Espera lo Peor"

Siempre debemos estar preparados ante lo imprevisto, es decir para cuando venga lo peor que no nos agarre desprevenidos.

Sexto Principio: "Aprovecha la Oportunidad"

Aprovechar cuando se presente la oportunidad, la misma que se puede dar ahora y no volver a presentarse posteriormente, es decir es aprovechar el momento.

Séptimo Principio: "Quema tus Naves"

La única manera de salir victoriosos es ganar la guerra sin buscar escapatorias de ella.- Es poner todo el esfuerzo en algo, no tratando de buscar la segunda oportunidad dado que puede, que éllo nunca llegue, a parte que éllo conllevaría a que no pongamos el mejor de nuestros esfuerzos en la primera oportunidad que se nos presenta.

Octavo Principio: "Hazlo Mejor"

Implica una filosofía personal de mejora permanente, que establezca lo logrado como el inicio del logro por lograr.- De esta manera no es posible detener el crecimiento del personal, garantizando una excelencia competitiva.

Noveno Principio: "Empujad todos Juntos"

La base fundamental que sustenta un buen trabajo es la forma como se amalgama (combina) los esfuerzos individuales en un solo esfuerzo colectivo.- Bastaría un desequilibrio mediano en un componente para que el funcionamiento de una máquina no sea el mas adecuado.- Del mismo modo basta que un trabajador oriente sus esfuerzos hacia otro objetivo para que la empresa no rinda todo su potencial.

Décimo Principio: "Que no adivinen tus Pensamientos"

Aquí se debe establecer dos sistemas:

- Recojo de información.
- Protección de información.

III. GERENCIA ESTRATÉGICA

3.1 PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Consta de tres etapas las mismas que se detallan a continuación:

3.1.1 Primera Etapa: Formulación Básica

3.1.1.1 Misión:

Es la razón de ser y existir de la misma en un ámbito o actividad específica.- En ocasiones es denominada como declaración del objetivo, declaración de la filosofía y declaración de nuestras actividades.

La misión se descompone en Qué, Cómo y Para qué se hace lo que se hace.

Es decir es la herramienta que visualiza la organización en el largo plazo en términos de lo que quiere ser y a quien quiere servir.

¿Cómo formular la misión?

Para formular la misión una institución debe responder a cuatro interrogantes fundamentales:

- ¿Qué? : Funciones desempeña la institución.
- ¿Para quién? : Desempeña dichas funciones.
- ¿Cómo? : Es el avance en el cumplimiento de las funciones.
- ¿Para qué? : Existe esta institución.

3.1.1.2 Visión:

Es la proyección en términos de tiempo y espacio de la empresa en el futuro, el posicionamiento que deseamos que tenga el día de mañana.

Es la visualización de lo que se pretende lograr, en otras palabras lo que la empresa aspira ser y no lo que tiene que hacer ¿Qué tipo de empresa queremos ser?

La visión no solo debe ser difundida a todos los niveles de la empresa, debe ser conocida, entendida, aceptada y compartida por todo el personal, cual una fotografía, lo que queremos que sea la empresa debe ser "vista" por todos a esto se le llama "Visión Compartida".

Para formular la visión una institución debe responder a cuatro interrogantes fundamentales:

¿Qué quiero?

¿A quién me dirijo?

¿Para qué estoy?

¿A dónde quiero ir?

¿Cuándo quiero ir?

3.1.2 Segunda Etapa: Análisis Estratégico

Es un estudio amplio y profundo de la realidad de la empresa, de todas aquellas variables que la integran, este estudio debe realizarse en la forma mas sincera posible, sin ningún tipo de influencias o presiones pues tiende a malograr el buen trabajo que se podría realizar.

El Análisis Estratégico esta conformado por dos áreas bien definidas que son:

3.1.2.1 Análisis Interno:

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (**fortalezas**) y de las deficiencias (**debilidades**) al interior de la organización.- Comprende la evaluación de los aspectos que la caracterizan en un momento y que le dan mayor o menor éxito en comparación con empresas similares.

Entre los recursos que forman parte del Análisis Interno tenemos:

✓ **Recursos Humanos:**

Este es quizás el recurso más importante con que cuenta una empresa; en el cual se debe tener en cuenta aspectos como la capacidad personal, el grado de identificación para con la empresa, su nivel de compromiso, la experiencia en el campo respectivo, la iniciativa que demuestra, etc.

✓ **Recursos Materiales:**

Se refiere a plantas de fabricación, almacenes, terrenos, edificios, maquinarias, equipos diversos, productos en proceso, productos terminados, materia prima, insumos, etc.

✓ **Recursos Financieros:**

Tiene que ver con el capital que posee la empresa, tanto en efectivo como en títulos valores, además incluye la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa, lo cual se relaciona con sus existencias y el logro de solvencia con que cuenta la misma.

✓ **Recursos Tecnológicos:**

En esta época de grandes cambios, de la llamada "Era de la Globalización", es muy importante que las organizaciones, cuenten con un soporte técnico de primer nivel, pues de la capacidad de respuesta de los mismos dependerá en gran medida el éxito de la empresa.

✓ **Recursos Intangibles:**

Entre ellos tenemos:

- Las patentes y marcas, flexibilidad y capacidad de respuesta, el tiempo es un recurso valioso de la empresa, la velocidad de los

cambios del entorno empresarial exigen de ella flexibilidad, adaptación y rápida respuesta a las necesidades del mercado.

- La reputación y el posicionamiento del producto en el mercado.
- Fomento del progreso con responsabilidad social y practicando valores éticos.
- Capacidad de innovación permanente en todas las áreas.

3.1.2.2 Análisis Externo:

Este análisis se refiere al estudio del entorno de la empresa, es decir a las condiciones externas que de una u otra manera pueden influir en el desempeño de las organizaciones a través del tiempo.

Considera las **oportunidades** y **amenazas** de la empresa, no siendo éstas controlables por las instituciones, ya que son variables externas a la empresa.

Factores a considerar en el Análisis Externo.

✓ Cientes:

La razón de este análisis es determinar el momento propicio en que la empresa puede hacerse de un mayor número de clientes a través del uso de su fuerza de ventas entre otras.

Los principales factores que determinan el análisis de los clientes son:

- Cantidad de clientes actuales y potenciales.
- Dificultad del cliente para alcanzar nuestro producto o servicio.
- Lealtad del cliente a la empresa.
- Diferenciación del producto por parte del cliente.

✓ **Los Proveedores:**

Son los responsables de que los productos, materias primas e insumos, estén a tiempo en nuestras instalaciones, así como de la

puntualidad en sus entregas que dependerá para que la empresa pueda cumplir con sus respectivos compromisos.

Los principales factores que determinan la fuerza de nuestros proveedores son:

- El número de proveedores.
- La dificultad que encuentra el proveedor para fabricar nuestro producto o presentar el servicio que brindamos.
- Si nuestro sector es estratégico para nuestro proveedor.
- El número de clientes de nuestro proveedor es alto o bajo.

✓ **La Competencia:**

Una primera etapa es la de analizar a las empresas competidoras ya que de este modo podemos enterarnos de todos los detalles de la competencia, con la finalidad de determinar los aspectos en los que tenemos ventajas sobre ellos y también en los aspectos que somos superados por ella.

✓ **Los Canales de Distribución:**

De la elección de estos medios depende en gran medida el crecimiento, y fortalecimiento de la empresa y que ésta pueda mantenerse en el mercado, pues son ellos quienes van a determinar a quien se vende y como se vende, toda vez que la mayoría de empresas no llegan en forma directa al público consumidor, por lo que es menester contar con ellos, es decir la empresa busca un intermediario o varios intermediarios para que se encargue de la venta de su producto.

✓ **Publicidad:**

La publicidad reviste singular importancia, por que facilita la difusión masiva del producto de una empresa, entre los principales medios publicitarios tenemos: Revistas, radio, televisión.

✓ **Análisis de Factores Económicos:**

Estos factores nos permiten determinar los ciclos económicos, la demanda, etc. Entre los factores más importantes tenemos: el Ingreso Nacional, el Crecimiento Económico, el PBI, el PNB, la Tasa de Empleo y Desempleo, los Impuestos, las Tasas de Interés, el Valor de la Moneda, etc.

✓ **Análisis de Factores Políticos Legales:**

Este análisis tiene que ver con el gobierno de turno, pues en la medida que éste dicte las leyes favorables, la empresa podrá estar siempre segura y confiada seguir operando, es mucho mas importante aún porque como cliente potencial tiene una gran capacidad de compra y sus influencias son muy sentidas.- Entre los factores político – legales podemos considerar las leyes, la política económica, y la política exterior.

✓ **Análisis de Factores Socio Culturales:**

Son aquellos que inciden en las actividades, la forma de vivir y en el comportamiento de la gente como los medios de comunicación, el grado de instrucción los gremios o instituciones sociales, la idiosincrasia de la población, sus costumbres y sus creencias, etcº.

✓ **Análisis de Factores Ecológicos:**

Todas las empresas al momento de construirse, deben considerar este factor, brindándole singular importancia para frenar la depredación, del cual fue objeto el planeta en su conjunto (el enrarecimiento del aire, la contaminación de las aguas, pérdida de bosques, entre otros).

✓ **Análisis de Factores Religiosos:**

La religión tiene mucha influencia en el comportamiento de sus seguidores, tal es el caso de algunas iglesias que prohíben terminantemente el consumo de bebidas alcohólicas, de cigarrillos, entre otros.- Las iglesias con sus periodos económicos, sus relaciones de influencias a todo nivel, son un pequeño gobierno dentro de un país.

Matriz F.O.D.A.

Concepto

Es una herramienta de uso generalizado en el mundo empresarial, tiene un valor muy alto por que permite analizar y deshojar uno por uno los factores de una organización, para luego hacer un diagnostico real que permita a los directivos de las empresas tomar decisiones concordantes con las metas y políticas trazadas. Su nombre deriva de la inicial de cada una de las palabras: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**

Análisis F.O.D.A

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para detectar las relaciones entre las variables más importantes.

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las empresas, así como las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se consideran como una actividad común de las empresas.

- **Fortalezas:**

Son aquellas características propias de la empresa, que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.- Están referidas a los aspectos positivos con que cuenta en su entorno la institución, proyecto o programa.

Los recursos de una institución son controlables por ella, las decisiones que se adopten al interior solo requieren la decisión de los directivos, siempre que se encuentre en el marco de ciertas normas.- No es suficiente reconocer que contamos con determinados recursos, si no que éstos deben destacar con relación a otras instituciones con las que competimos.

- **Oportunidades:**

Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Es un aspecto del entorno favorable para nuestra institución, esto implica que si aprovechamos algunas o varias de las oportunidades que se nos presentan nuestra organización estará mejor que antes.- Las empresas deben explotar las oportunidades que se les presenten si desean mantenerse y prosperar en el tiempo.

- **Debilidades:**

Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.- Es un aspecto negativo interno de la empresa, el cual implica que si no superamos los aspectos vulnerables, nuestra empresa no estará en condiciones de enfrentarse al entorno y ser competitiva.

- Amenazas:

Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente en las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

En el siguiente cuadro presentamos el resumen de las estrategias mencionadas:

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveles de Competencia. - Cualidades. - Liderazgo. - Capacidades. - Volumen de Mercado. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de Recursos. - Desventajas. - Ineficiencia. - Falta de Comunicación. - Bajo rendimiento.
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidades. - Conveniencia. - Ocasión propicia para aplicar los planes de la Organización. 	<p><u>Estrategia FO</u> "Aprovechar"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia que la mayoría de empresas quisieran tener por ser la mas exitosa, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno 	<p><u>Estrategia DO</u> "Movilizar"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar las debilidades con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>Tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desventajas o condiciones que ponen en peligro la viabilidad de los planes de la empresa. 	<p><u>Estrategia FA</u> "Emplear"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar las fortalezas de la organización, para enfrentar o sortear los riesgos del entorno. 	<p><u>Estrategia DA</u> "Reforzar"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar las debilidades y tratar de sortear o evitar amenazas

Explicación de las estrategias:

- Estrategia FO:

Esta estrategia es la deseable, es aquella en el que una empresa puede hacer uso de sus fortalezas, para aprovechar oportunidades.

- Estrategia FA:

Se basa en la fortaleza de la organización para enfrentar las amenazas de su entorno, el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas.- De esta manera la empresa estará preparada no solo para soportar el asedio de la competencia, si no también para poner fuera de combate a una empresa rival, utilizando para ello sus fortalezas como: la tecnología, capacidad financiera, red de distribución, posicionamiento en el mercado y la calidad del producto.

- Estrategia DO:

Pretende reducir al mínimo las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades, es decir si la empresa tiene problemas o debilidades en un área específica, puede aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno para así mejorar.

- Estrategia DA:

Su finalidad es reducir al máximo tanto las debilidades como amenazas, es llamada también estrategia mini – mini.- Una empresa que tenga muchas debilidades y amenazas se encuentra en serios problemas.

3.1.3 Tercera Etapa: Formulación Estratégica

Después del Análisis Estratégico viene la Formulación Estratégica, la misma que se compone de los Objetivos Estratégicos y de la Selección de Estrategias para alcanzar esos objetivos.

La finalidad que se persigue en esta etapa, es la de elegir una estrategia que pueda combinar las fortalezas de la empresa, con las oportunidades que ofrece el entorno y al mismo tiempo tratando de transformar debilidades en fortalezas y de superar o sortear las amenazas.

Objetivos Estratégicos.

Como su propio nombre lo indica, los Objetivos Estratégicos son aquellos objetivos que son capaces de cambiar la dirección y la viabilidad de la empresa a través de la formulación de metas específicas. Estos objetivos se desarrollan en el mediano y largo plazo, mas no así en el corto plazo pues tienen un periodo de ejecución entre dos a cinco años, generalmente para lograr una mejor aplicación y desarrollo de estos objetivos, sus resultados se obtienen dentro del largo plazo.

Estos objetivos deben establecer cuales serán los logros de la empresa y también la determinación de cuando serán estos logrados.- Son expresados en términos cualitativos mas no así cuantitativos, pero vale la pena recalcar que son susceptibles de medición a través de indicadores precisos y confiables.- Por lo que deben ser claros, realistas, mensurables y tener congruencia entre los mismos.

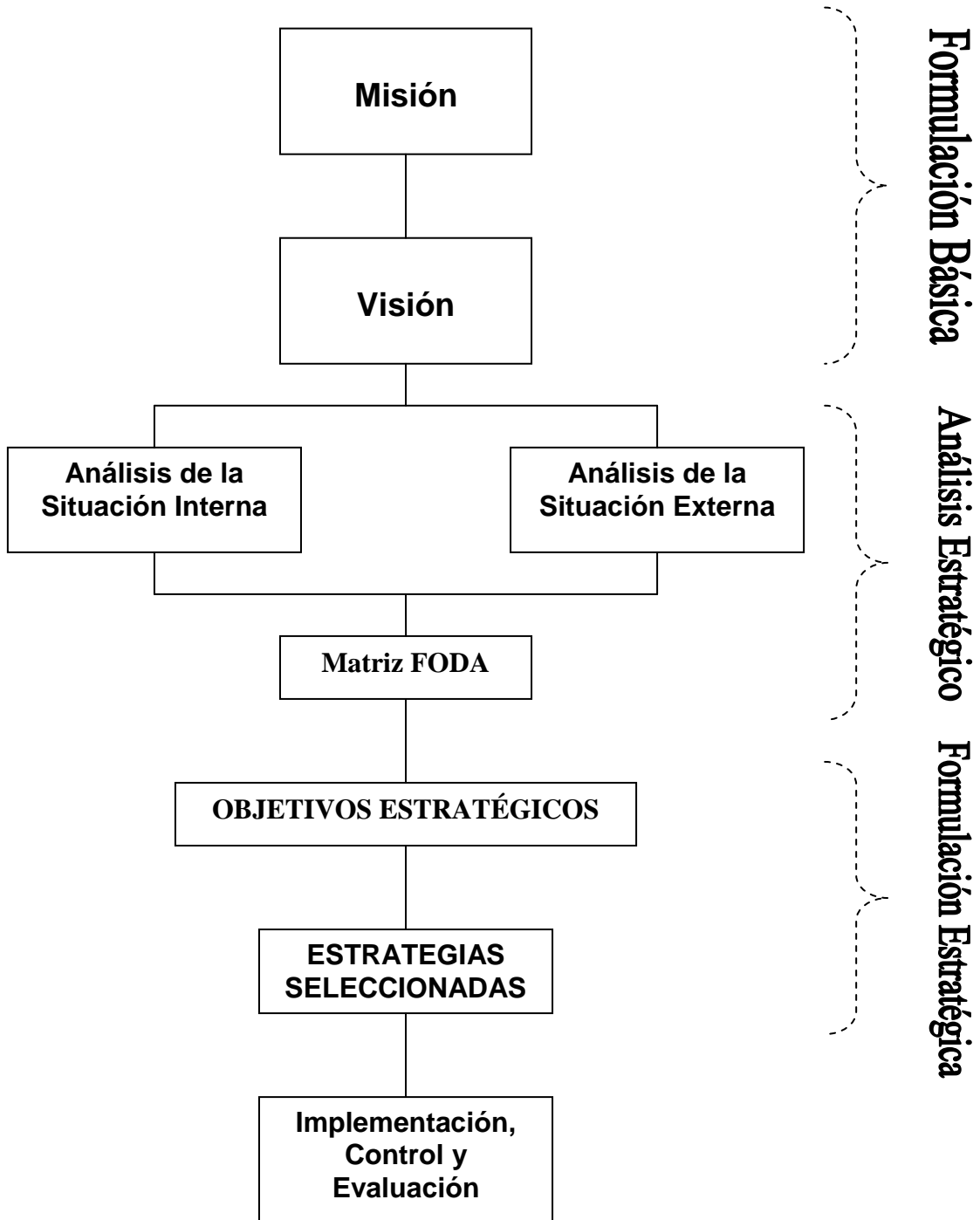
Selección de Estrategias

El proceso de Selección de Estrategias requiere de un estudio integral de las metas y programas de la organización, se deben considerar factores diversos como "La Claridad en el Planeamiento", "Impacto Motivacional", "Consistencia Interna", "Compatibilidad con el Entorno", "Disponibilidad de los Recursos Necesarios", "Grado de Riesgo", "Congruencia con los Valores Personales de los principales Directivos",

además se deben tener en cuenta ejemplos históricos que nos permitan mirar de cerca la forma apropiada de cómo se lleva a cabo determinada estrategia.

Eso no quiere decir que una estrategia aplicada en un determinado momento para una determinada situación y que haya sido efectiva, produzca el mismo resultado en otro momento, para una situación similar, para la misma organización o para cualquier otra, por que para la efectividad de una estrategia también entran a tallar aspectos como: la abundancia en recursos, órdenes y maniobras excelentes, los errores de la competencia que contribuyen a determinar los resultados finales, por otra parte al seleccionar una estrategia o estrategias, el criterio del éxito final es inaplicable dado que el resultado en ese momento aún es incierto.

PROCESO ESTRATÉGICO



IV. ANÁLISIS DE DECISIONES

4.1 CONCEPTO DE ANÁLISIS DE DECISIONES

Es un patrón racional basado en el patrón de pensamiento para la elección de opciones, en el cual podemos analizar las razones para tomar las decisiones y examinar su propósito.- Podemos analizar las opciones disponibles para lograr ese propósito.- Podemos analizar los riesgos relativos de cada opción.

Es una disciplina normativa, es decir describe la manera como las personas deben tomar decisiones de manera lógica, a través de especificar sus alternativas, la información relevante y sus preferencias.

4.2 ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

4.2.1 Decisor:

Es la persona responsable de tomar decisiones, es quien organizará la información que dispone y analizará las alternativas que posee, de tal manera que le permitan iluminar el mejor curso de acción, analizar la estructura del problema y las múltiples etapas que abarca un proceso de decisión.

4.2.2 Estados de la Naturaleza:

Son aquellos factores que no dependen directamente del decisor, como los temblores, aluviones, lluvias.- En el ambiente económico tenemos la recesión, la inflación, etc.

4.2.3 Alternativas o Cursos de Acción:

Aquí el decisor decidirá entre dos o más opciones aquella que deberá ejecutar, tomar o seleccionar para la realizar su accionar.

4.2.4 Nivel de Incertidumbre:

El campo de las decisiones está envuelto en un ambiente de incertidumbre, falta de seguridad, y certeza, es decir rodeado por un ambiente de inseguridad.

4.2.5 Matriz de Decisiones:

En este elemento se consideran todas las alternativas del decisor, las cuales deberán ser como mínimo dos, siendo los resultados productos de los cursos de acción y del estado de la naturaleza.

4.3 ETAPAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

4.3.1 Diagnosticar el Problema: "Formular"

Consiste en conocer el tema y su realidad para definir el problema con claridad.- Lo importante aquí es la objetividad de ver la realidad de la situación problemática.

4.3.2 Hallar Alternativas de Solución:

Aquí lo más importante es la creatividad e innovación del decisor que contribuyan a la solución del problema.

4.3.3 Analizar las Alternativas y Compararlas entre sí:

Establecer posibles consecuencias que conllevaría la elección de tal o cual alternativa, es decir si se elije la alternativa "A" me ocasionara tales consecuencias y si elijo la alternativa "B" me arrojará las siguientes consecuencias, es decir analizar las consecuencias de las alternativas antes de formular la decisión.

4.3.4 Selección de la Alternativa más Conveniente:

Se selecciona la alternativa con mayores posibilidades de éxito, buscando elegir el camino correcto para dar con la verdadera solución al problema.

4.3.5 Implementar la Decisión Adoptada: "Ejecutar la Acción"

Consiste en poner en practica la decisión y de esta manera obtendremos los resultados sean éstos positivos o negativos y es allí donde veremos si nuestra decisión fue buena o mala.

4.4 METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE DECISIONES

La Escuela de Stanford, fue presentada por Ronald Howard en 1966 para tratar los problemas complejos del mundo real. Este análisis usa un enfoque de tres fases:

4.4.1 FASE DETERMINISTICA

Diseña la estructura básica del tema, definiendo las variables relevantes que afectan la decisión, grafica las relaciones entre variables y asigna valores a los posibles resultados.

El proceso de esta fase es:

- *Definir la decisión:* Implica determinar el nivel organizacional en que se tomará la decisión, desde el pensamiento estratégico hasta los controles individuales. Define "lo que sería necesario que cada nivel y área funcional debe estar haciendo"; en el nivel de decisión institucional, intermedio, u operacional.

-
- *Identificar nuevas alternativas.* Usando métodos creativos y talleres participativos se puede estimular la generación de nuevas alternativas.
 - *Determinar los resultados.* Se identifican los indicadores que permitan medir los resultados de cada alternativa.
 - *Construir un Diagrama de Influencia.* Que relaciona las causas posibles con los resultados que puede tener.
 - *Seleccionar las variables del sistema.* Al relacionar los resultados con las causas, el Diagrama de Influencia definirá los factores relevantes para la decisión; es decir, se seleccionan las variables de las cuales dependen los resultados. Estas variables se pueden clasificar en: variables de decisión y variables de estado. Las de decisión están bajo control del decisor. Las variables de estado están determinadas por el entorno, son autónomas y están fuera del control del decisor.
 - *Crear el modelo estructural.* Para determinar debe mostrarse las relaciones del resultado con las variables de causa. Después de identificar las relaciones entre las variables, la tarea es representarlas.
 - *Crear el modelo de valores.* Se asignarán valores a los resultados de la decisión, como: nivel de ventas, beneficiarios atendidos, etc.
 - *Crear un modelo de preferencias con respecto al tiempo.* El decisor debe especificar sus preferencias respecto al tiempo. Estas preferencias se refieren al valor que se asigna a cada uno de los resultados cuando están distribuidos en el tiempo y describen un tema humano de la impaciencia.
 - *Análisis de sensibilidad.* Mide el cambio en el resultado, traído a Valor Presente, cuando cambian los valores de las variables.

4.4.2 FASE PROBABILÍSTICA

Esta fase incorpora la incertidumbre en forma explícita, al asignar probabilidades a la ocurrencia de los diferentes valores que las variables importantes pueden tomar. Después de evaluar y tomar en cuenta la actitud del decisor respecto al riesgo se determina la mejor alternativa.

El proceso de esta fase es:

- *Se arma el modelo probabilístico.* Puede ser de resultado o de decisión. En ambos casos se hace la simulación. Este es un análisis de los resultados de un modelo ante un cambio en una variable.
- *Asignar probabilidades a las variables aleatorias.* Este trabajo puede hacerse con criterio subjetivo u objetivo, basada en la información del que dispone la persona en un momento dado, por lo que es común que dos personas asignen probabilidades diferentes al mismo evento, y que esta asignación puede cambiar al disponerse de nueva información.
- *Modelo probabilístico.* Su propósito es desarrollar loterías de rentabilidad para cada alternativa. Usualmente está compuesto por un árbol de Decisión y un modelo financiero (determinístico).
- *Desarrollo de la lotería de rentabilidad.* Se calcula el VP de cada alternativa. Cada nodo final del árbol representa un resultado con un valor calculado usando el modelo financiero determinístico.
- *Evaluación de la actitud frente al riesgo.* Si no existe dominación estocástica debe evaluarse la actitud del decisor ante el riesgo para determinar la mejor alternativa. La mayoría de personas es adversa al riesgo, su actitud es aceptar un valor seguro antes que el valor esperado de una lotería.
- *Determinar la mejor alternativa con la información disponible y las preferencias.* La respuesta es aquella con la Equivalencia Cierta

(EC) más alta. Por medio del análisis de sensibilidad podrá establecerse cuan dependiente es la EC de las variables aleatorias.

- *Análisis de sensibilidad probabilístico.* Un mayor análisis de sensibilidad en este modelo ayuda a evaluar la incertidumbre y las actitudes del decisor frente al riesgo, y respecto al tiempo.

4.4.3 FASE DE INFORMACIÓN

En esta fase se revisan los procesos de las dos primeras fases para establecer en que variable necesitamos mayor información para eliminar la incertidumbre y cuál es la rentabilidad de obtenerla (beneficio/Costo)

- *Análisis de sensibilidad económica.* Se evalúan las alternativas de recolectar información adicional, como: participación de expertos, estudios de mercado, pruebas piloto, otros. La información tiene dos características: un costo asociado con ella y el no ser perfecta.
- *Modelaje en la fase de información.* Se identifican las alternativas en la recolección de información adicional y la rentabilidad de cada una.

4.5 EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES

4.5.1 DEFINICIÓN DE RIESGO

Riesgo tiene diversos conceptos:

- ❖ La posibilidad de que algo no resulte como estuvo previsto.
- ❖ Que ocurra un hecho inesperado que cambie el rumbo de los acontecimientos.
- ❖ La posibilidad de sufrir daño, expresado en pérdida de valor económico.
- ❖ La posibilidad de que los beneficios no sean los esperados.

4.5.2 CONTROL DEL RIESGO

El control del riesgo será económicamente viable si se produce un ahorro neto importante para la organización o el proyecto que se está considerando.

Entonces la condición económica requiere de haber identificado y medido correctamente el riesgo, de tal modo que podamos estimar las probabilidades de pérdida, el importante probable de la pérdida y el volumen de inversión que puede estar justificado desde el punto de vista económico.

En toda decisión sobre control del riesgo existe un "punto muerto". Controlar el total de las pérdidas es imposible en la práctica: erradicar totalmente las pérdidas solo se puede conseguir a costa de no tener ninguna actividad. Si existe una actividad, esta implicará necesariamente algún riesgo.

El control del riesgo busca reducirlo hasta proporciones tolerables, pero siempre que el costo económico de este control sea razonable.

V. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El trabajo suministra una visión general del proceso de Dirección Estratégica, incluyendo en ella conocimientos de sistema abierto aplicado a las organizaciones, el Análisis de Decisiones como un proceso racional además de examinar algunos de los factores que influyen en la calidad de las decisiones estratégicas generadas por ese proceso. Identifica los principales componentes del proceso de Dirección Estratégica, señala varias imperfecciones en los sistemas tradicionales de planeación y el efecto nocivo que las predisposiciones del conocimiento y el planeamiento de grupo pueden tener en calidad de la toma de decisiones estratégicas.

Los puntos claves enfocados en este trabajo son los siguientes:

- Un Objetivo importante de la Dirección Estratégica consiste en identificar por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras otras fracasan.
- El éxito de una empresa depende de tres grandes factores: el sector en el cual está ubicada, el país o países donde está localizada, junto con sus propios recursos, capacidades y estrategias.
- Las definiciones tradicionales de estrategia hacen énfasis en que la estrategia de una organización es el producto de un proceso racional de planeación.
- Los componentes importantes del proceso Dirección Estratégica incluyen: definir la misión, la visión y las principales metas de la organización; analizar los ambientes interno y externo de la empresa; escoger estrategias que alineen, o adecuen, las fortalezas y debilidades de la organización a las oportunidades y amenazas ambientales externas; y adoptar estructuras y sistemas de control organizacional con el fin de implementar la estrategia escogida por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **CERTO, S. / METER, P.** (1997) Dirección Estratégica. Tercera Edición.
- **CHIAVENATO, A.** (2001), Administración, Proceso Administrativo. Tercera Edición Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- **CINSEYT - COLECCIÓN GESTION EMPRESARIAL** (2000). Herramientas de Planeamiento Estratégico – La Competitividad en la Economía Global.
- **FREMONT, E. / ROSENZWEIG** (1998) Administración en las Organizaciones – Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Editorial McGraw-Hill
- **MINTZBERG, H. / BRIAN QUINN, J.** (1993) El Proceso Estratégico. Segunda Edición.
- **PÉREZ SANTILLAN, J.** Análisis de Decisiones.
- **RODRIGUEZ VALENCIA, J.** (2003) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Cuarta edición. Editorial Thomson
- **SALINAS ORTIZ, J.** (1996), Análisis de Decisiones en Entornos Inciertos, Cambiantes y Complejos. Segunda Edición. APESU.
- **TREGOE. K.** El Nuevo Directivo Racional