

GERENCIA ESTRATEGICA

Aportado por: José Antonio Romero Casanova - laziali@cantv.net

INTRODUCCION

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde General Motors hasta una pequeña ferretería. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso.

El propósito de este trabajo y de la defensa que lo acompaña será proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, al igual que un caso práctico para así entenderla más a fondo, el cual es de vital importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada industria el logro de sus objetivos.

DESARROLLO

1. Definición.

La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de GE se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La GE no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

2. Importancia.

Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de GE encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la

consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de mas tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse.

En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.

3. Beneficios.

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a el, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de GE a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de GE acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño de empresas, que las quienes no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios.

4. Elementos.

- Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.
- Crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.
- Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; Algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.

- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos: " si solo no puedes, busca una alianza".
- Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

5. Modelo de Gerencia Estratégica.

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de GE consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una formula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque practico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En el se presenta una interrelación entre los componentes mas importantes del proceso.

El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de

ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

5.1. Formulación de estrategias.

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la empresa, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administralas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

5.2. Ejecución de estrategias.

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

5.3. Evaluación de estrategias.

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

6. Misión empresarial.

6.1. Definición.

La misión es una declaración de conceptos y actitudes mas que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limita el potencial de crecimiento de la organización; la segunda, para ser amplia. De este modo es que reconcilia las diferencias entre los diversos poseedores de intereses en la empresa.

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles podría ser contraproducente y suscitaría la oposición. La precisión podría

afectar la creatividad del proceso de formulación de una misión o propósito aceptable. Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que otros gerentes aporten detalles y que lleguen aun a modificar los parrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

A pesar de que una misión debe ser amplia en sus alcances, hay que tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así ello la convertiría en inútil.

6.2. Importancia.

Uno de los problemas más álgidos de los altos ejecutivos consiste en la asignación del tiempo necesario para actividades de GE. Ellos invierten casi todo su tiempo en la resolución de problemas tácticos y administrativos. Con frecuencia, la formulación de misiones no se tiene en cuenta, pues las organizaciones se apresuran a establecer objetivos y a tratar con opciones estratégicas. Este es un problema muy generalizado, que afecta aun a las empresas grandes, las cuales a menudo no formulan claramente sus misiones.

El aspecto mas importante que nos da a entender la misión es que hace la empresa y hacia donde quiere ir, ya que si no existiese ésta se conseguiría totalmente desorientada sin saber cual es su razón de ser. Además de lo anterior, se complicaría más la determinación (al igual que su consecución) de objetivos y metas a seguir, debido a que no sabe cual es el propósito de su negocio. El mas relevante seria que la empresa no puede contar con una GE adecuada, debido a que la determinación de la misión es el primer paso del proceso.

Algunas empresas creen que se debe tener una misión por las siguientes razones:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.

- Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
- Fijar un tono general o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.
- Servir como punta de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa y para desanimar a las personas que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la organización.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costas, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

6.3. Elementos.

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio. En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

- Dimensión del negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio).
- Tendencia del negocio.
- Dimensión del negocio por línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna del negocio.
- Capital humano (Formación).
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa.
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

7. Visión empresarial.

7.1. Definición.

La Visión es una definición duradera (mas no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Esta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Hacia y hasta donde se quiere llegar, es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de las organizaciones, mas que un lema escrito en un agradable afiche o en un moderno y elegante Website, la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

7.2. Importancia.

Es un hecho que la visión existe y es necesario para trazarse un rumbo y poder de esta manera decidir las acciones que debemos emprender para tener éxito (estrategias), luego establecer comparaciones con los resultados que vamos obteniendo, para de esta manera por medio del aprendizaje encauzar el rumbo o hasta (¿por qué no?) cambiar la visión. Muchas veces hemos escuchado el término de "esa persona si es visionaria", acaso en sus respectivos países no han existido empresas emprendedoras con sentido de futuro (no es necesario recordarles el caso de Apple y Bill Gates), acaso el significado de empresa no viene de emprender, y acaso no se requiere de visión de futuro para emprender una actividad, no acudimos a nuestra limitada visión cuando aún con menos de 18 años elegimos una carrera universitaria que nos ha de dar el sustento para crecer como individuos y como

profesionales, los que no tuvieron suficiente visión fracasaron, se retiraron de sus carreras, no prosperaron en sus negocios y trabajos, etc. Podríamos concluir que la visión es necesaria e importante dentro de la Gerencia Estratégica y los Sistemas de Gestión, entonces la discusión necesariamente se dirigiría hacia lo complicado que es redactarla, transmitirla y mas allá lograr que sea compartida por el resto de la organización, pero esto es necesariamente otro tema de discusión que bien puede enmarcarse dentro de la perspectiva organizacional (innovación y crecimiento para algunos) de un Balanced Scorecard.

7.3. Elementos.

Las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro no son nuevas en el desarrollo organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización. Al formular una visión deben tenerse en cuenta cinco elementos básicos, la figura nos presenta los elementos de la visión y su ubicación en el planteamiento estratégico.

- **Tendencias.** El conocer la tendencia del sector en donde se actúa, es fundamental a la hora de soñar y prospectar la organización. Lo que hoy puede ser la fortaleza de la organización mañana puede no ser relevante por tanto ubicarse en futuro teniendo en cuenta cuales serán los aspectos claves competitivos de este será determinante para formular una visión adecuada.
- **El negocio.** No se puede formular una visión para cuatro negocios diferentes, al proyectarse hacia el futuro es necesario definir cual será el negocio de la compañía, cual será su principal actividad generadora de valor y con base en esta definición construir el sueño de lo que se espera que sea la empresa. Ello no significa que no se tendrá en cuenta al formular la visión que esta permita explícita o implícitamente integrar las diferentes actividades actuales o futuras de la compañía.
- **Ventaja competitiva.** La visión debe expresar cual será la ventaja competitiva en la cual fundamentará su acción la empresa en el futuro, ya que al haber definido claramente las tendencias del sector y cual es el negocio de la compañía, la visión debe presentar de una forma global como va competir la organización.
- **Liderazgo.** Una visión expresa un liderazgo futuro, por parte de la compañía en el sector y la economía y al mismo tiempo presenta un liderazgo interior

de los directivos y el personal que la integra. De igual modo no se debe olvidar que los líderes de la institución son los responsables de la difusión y concreción del sueño expresado en la visión.

- Elementos de acción. Una visión debe contener una serie de elementos potenciadores que clarifican y definen en detalle el rumbo definido en los anteriores elementos.
 - Clientes.
 - Productos o servicios.
 - Mercados.
 - Tecnología.
 - Supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
 - Imagen pública.
 - Preocupación ambiental.



8. Matriz del factor interno.

El paso final de la auditoria interna de GE consiste en construir una matriz de evaluación del factor interno. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco pasos se requieren para su desarrollo:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio.

Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

| Factor interno clave | Ponderación | Clasificación | Resultado ponderado |
|--|-------------|---------------|---------------------|
| Es bajo el estado de animo de los empleados | 0.22 | 2 | 0.44 |
| Es excelente la calidad del producto | 0.18 | 4 | 0.72 |
| Los márgenes de utilidad son mayores que el promedio de la industria | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Hay suficiente capital de trabajo | 0.15 | 3 | 0.45 |
| No existe estructura organizacional | 0.30 | 1 | 0.30 |
| No se emplea personal de investigación y desarrollo | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Total | 1.00 | | 2.31 |

9. Matriz del factor externo.

El paso final en la realización de una auditoria externa de GE consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo. Cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas (paso 1), se hayan ubicado las fuentes importantes de información (paso 2), se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes (paso 3), y se haya desarrollado la matriz de perfil competitivo (paso 4), el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esta información.

El procedimiento es el siguiente:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) ó una oportunidad importante (4) para la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves, el resultado ponderado mas alto posible para una organización es 4,0 , y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que esta en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. El numero recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varia de cinco a veinte.

| Factor externo clave | Ponderación | Clasificación | Resultado ponderado |
|---|-------------|---------------|---------------------|
| Tasas de interés creciente | 0.20 | 1 | 0.20 |
| Desplazamiento poblacional hacia el oeste | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Derogatorias gubernamentales | 0.30 | 3 | 0.90 |
| Estrategia de expansión de un competidor | 0.20 | 2 | 0.40 |
| Sistema de información computarizado | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Total | 1.00 | | 2.70 |

10. Matriz FODA.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

- **Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. 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. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted 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.

A. Fortalezas y Debilidades.

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- **Fortalezas organizacionales comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- **Fortalezas distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
- **Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras empresas competidoras si lo están haciendo.

B. Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

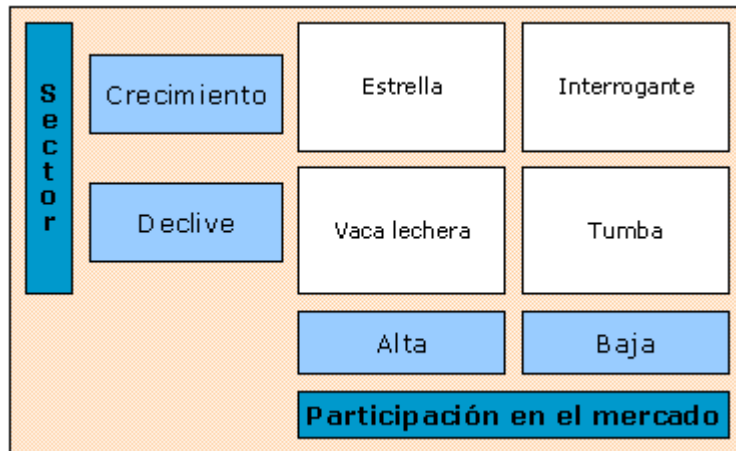
- **Análisis del entorno.** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

11. Matriz GCB (Grupo Consultor de Boston).

Una vez generadas las ideas estratégicas se procede a su análisis. La primera que se presenta es la matriz GCB. Esta matriz enfrenta el sector evaluando su crecimiento o declive con la participación en el mercado ya sea de toda la empresa o de algunos de sus productos.



La empresa en general o los productos serán calificados como:

- **Tumbas.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector esta en declive, se está en serios problemas y la empresa o producto se consideran tumbas. Utilizar estrategias defensivas.
- **Vacas lecheras.** Cuando la participación en el mercado es alta pero el sector esta en declive, se tiene la oportunidad explotar la empresa o producto, convirtiéndolos en generadores de liquidez. Utilizar estrategias conservadoras.
- **Interrogantes.** Cuando la participación en el mercado es baja y el sector esta en crecimiento, hay que cuestionar que es lo que se esta haciendo mal, por que no se es competitivo. Utilizar estrategias competitivas.
- **Estrellas.** Cuando las participación en el mercado es alta y el sector esta en crecimiento se esta en una posición de ventaja competitiva. Utilizar estrategias agresivas.

Caso práctico
Situación Actual de la empresa Trébol.

Reseña Histórica.

La verdadera historia de **SUPERMERCADOS TREBOL** trasciende más allá de sus 33 años de existencia y se remonta a la propia historia de su fundador, Don Manuel Montiel, quien a la edad de 17 años, un día 03 de enero del año 1952, llega al Puerto de La Guaira procedente de España. Con una exigente educación primaria y un oficio, vendedor, llega a Venezuela buscando nuevos horizontes y mejores oportunidades a aquella Europa de post-guerra. Sin familia, y con dinero prestado llega a esta tierra de gracia a echar raíces y a sembrar desde muy temprano el fruto que hoy cosecha: la recompensa del éxito y la continuidad generacional de su obra.

Con un temple de acero, unos principios arraigados y un gran apego al trabajo construyó junto a sus jóvenes hermanos, José y Arlindo, lo que hoy en día es una de las más prestigiosas cadenas de Supermercados.

Esta cadena es producto de una interesante evolución que podremos enunciar en tres etapas:

De 1952 al 1969: **El Abasto.**

De 1969 al 1989: **El Automercado.**

De 1989 al presente: **La Cadena.**

Misión.

Captación de Clientes a través de la venta de productos alimenticios en la zona de Caracas, para satisfacer las necesidades de la población. La misión empresarial Trébol consiste en ampliar nuestra zona de ventas, como empresa de vanguardia a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes la posibilidad de adquirir todo tipo de productos en un mismo lugar a precios altamente competitivos.

Visión.

Ser el principal distribuidor de productos alimenticios en la zona central del país.

Objetivos.

- Incrementar las ventas de alimentos en un 10% durante el primer semestre del año 2002.
- Reducción de los costos administrativos en 15%, en vista de para el año 2002 estos se incrementaron en un 20%.

Metas.

- Aumento de las ventas en un 20% antes de finalizar el año 2001.
- Diseñar una nueva estrategia y su respectiva implementación, con la finalidad de cambiar la imagen y la estructura del supermercado Trébol y de esta manera lograr incrementar las ventas en el año 2002.

Políticas.

- Recibir mercancía de un solo distribuidor a cualquier hora del día.
- El horario laboral para todos los empleados es de 9 a.m. a 5pm.
- Los anticipos de prestaciones sociales se harán en cualquier mes del año y las veces que desee el empleado.
- Las compras solo podrán ser canceladas en efectivo o cheque conformable.

Gerencia Estratégica Propuesta para la empresa Trébol

Auditoria Externa.

Amenazas.

- Situación Económica del País
- Competencia en el mercado
- Desempleo
- Poder Adquisitivo
- Impuestos Aranceles
- Inflación
- Devaluación de la moneda
- Situación Política.

Oportunidades.

- Política de mercado.
- Competencia leal y desleal.

- Situación geográfica
- Recursos humanos
- Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).

Auditoria Interna

Debilidades.

- Recurso humano no capacitado en algunas áreas (atención al cliente)
- Motivación del recurso humano (salario/beneficios).
- Preparación del recurso humano.
- Competencia entre departamentos.
- Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas)
- Infraestructura.
- No cumplimiento de higiene y seguridad.

Fortalezas.

- Recursos financieros.
- Infraestructura Física
- Producto afectado.
- Promoción.
- Imagen ante el cliente, proveedores.
- Calidad del producto.
- Calidad del servicio.
- Maquinaria y equipo de alta tecnología.
- Recurso humano capacitado (administrativo y operativo).

FODA

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|---|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ financieros. Recursos ➤ Física Infraestructura ➤ Producto afectado. ➤ Promoción. ➤ Imagen ante el cliente, proveedores. ➤ Calidad del producto. ➤ Calidad del servicio. ➤ Maquinaria y equipo de alta tecnología. ➤ Recurso humano capacitado (administrativo y operativo). | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recurso humano no capacitado en algunas áreas (atención al cliente). ➤ Motivación del recurso humano (salario/beneficios). ➤ Preparación del recurso humano. ➤ Competencia entre departamentos. ➤ Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas) ➤ Infraestructura. ➤ No cumplimiento de higiene y seguridad. |
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de mercado. ➤ Competencia leal y desleal. ➤ Situación geográfica. ➤ Recursos humanos. ➤ Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados). | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa Trébol, realizará una apertura para captar nuevos socios y de esta manera incrementar su capital con el cual se financiarán los nuevos proyectos. ➤ La empresa Trébol realizara una asociación con la principal distribuidora de productos alimenticios en Venezuela. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para lograr una penetración en el mercado nacional para lo cual se lanzará una promoción en las nuevas ciudades donde se abrirán las nuevas sedes, así como en la ciudad Capital. |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Situación Económica del País ➤ Competencia en el mercado ➤ Desempleo ➤ Poder Adquisitivo ➤ Impuestos ➤ Aranceles ➤ Inflación ➤ Devaluación de la moneda ➤ Situación Política. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se introducirán nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta, también se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, farmacia, juguetería, ropa, entre otros. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa Trébol se asociará con una empresa importadora de productos electrodomésticos y línea blanca para facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos. ➤ Aplicar nuevas técnicas de higiene y seguridad industrial. ➤ Reducir el margen de ganancia al mínimo para así vender en grandes cantidades. |

Fijar objetivos.

- Convertir la cadena de supermercados Trébol de Caracas en Hipermercados durante el primer semestre del año 2002.
- Adquirir y acondicionar los nuevos locales en las ciudades de Maracay y Valencia, donde se abrirán las nuevas sucursales en el segundo semestre del año 2002.
- Ofrecer productos a nuestros clientes a precios por debajo del mercado, para hacernos más competitivos, ofreciendo ventas al mayor y al detal.
- Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y excelencia en el mercado.
- Ampliar la diversidad de los productos ofreciendo una gran variedad de mercancía.
- Promover la nueva imagen de la empresa para dar a conocer su estructura actual en servicios de alta calidad para beneficio de toda la clientela y de la organización.
- Incrementar las ventas en un 80% al finalizar el año 2002.

Fijar las Estrategias.

- La empresa Trébol realizara una asociación con la principal distribuidora de productos alimenticios en Venezuela.
- La empresa Trébol se asociará con una empresa importadora de productos electrodomésticos y línea blanca para facilitar y asegurar el abastecimiento a bajos precios de dichos productos.
- Reducir el margen de ganancia al mínimo para así vender en grandes cantidades.
- Para lograr una penetración en el mercado nacional para lo cual se lanzará una promoción en las nuevas ciudades donde se abrirán las nuevas sedes, así como en la ciudad Capital.
- Emplear nuevas técnicas de higiene y seguridad industrial.
- Se introducirán nuevos productos alimenticios nacionales e importados para la venta, también se venderá otro tipo de mercancía, como lencería, línea blanca, electrodomésticos, ferretería, farmacia, juguetería, ropa, entre otros.
- La empresa Trébol, realizará una apertura para captar nuevos socios y de esta manera incrementar su capital con el cual se financiaran los nuevos proyectos.

Fijar las metas.

- Implantar un incentivo para los empleados que logren alcanzar y/o superar sus propias metas, establecidas por la gerencia.
- Introducir actividades de mercadeo agresivas y competitivas para atraer la atención del cliente durante el segundo semestre del año 2002.
- Administrar los recursos financieros a través de colocaciones de mesa de dinero y plazo fijo.

- Aumento de las ventas a través de las nuevas actividades de mercadeo en un 80% durante el segundo semestre del año 2002.
- Capacitación del recurso humano dentro del área que este se desempeñe con la finalidad de mantenerlo como personal fijo.

Fijar políticas.

- Se implantará un proceso de afiliación para nuestros clientes naturales y jurídicos, lo cual se traducirá en un beneficio en vista que se les otorgará un descuento del 10% del monto total de las compras.
- Se desarrollaran convenios entre empresas a fin de ofrecer ventas exclusivas a los empleados de dichas empresas, otorgándole un 15% de descuento en las compras.
- Se establecerá como requisito no recibir la mercancía de nuestros proveedores sin la respectiva orden de compra, lo cual nos permitirá tener un mejor control del inventario de mercancía.
- Se establecerá como horario de recepción de mercancía desde las 8 a.m. hasta las 12 m a fin de garantizar que dichos productos puedan ser almacenados en sus respectivos lugares el mismo día de su llegada, y así mantener un mejor control y orden de la mercancía.
- Se implementará un sistema de pago, para brindar mayor agilidad al momento de cancelar las compras, para ello se instalará un sistema de puntos de ventas que permitan realizar pagos utilizando tarjetas de crédito, débito, cheques, Ticket Alimentación y Ticket Cesta.
- Implementar un horario de atención al público de 9 a.m. a 9 p.m. para ofrecer mayores posibilidades a nuestra clientela al momento de realizar sus compras.
- Se implantará un horario de trabajo de 11 horas diarias el cual se dividirá en tres turnos de trabajo mañana, tarde y noche.
- Implementar un sistema de seguridad para la vigilancia de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de los establecimientos para controlar la mercancía.

Asignación de Recursos.

Recursos Financieros.

- Utilizando parte de los recursos provenientes del incremento de capital se realizarán inversiones en el sistema bancario financiero como colocaciones en mesa de dinero y depósitos a plazo fijo.

Recursos Humanos.

- Para tener un recurso humano capacitado necesario para cumplir con los objetivos planteados, se contratará mano de obra de especializada para las diferentes áreas y personal con las capacidades requeridas y de esta manera obtener alta calidad de atención al cliente.

Recursos Materiales.

- Equipos de computación.
- Equipos de Puntos de venta.
- Estanterías.
- Locales para las nuevas sedes y su acondicionamiento.
- Equipos de aire acondicionado.
- Neveras industriales.
- Sistemas de circuito cerrado.
- Sistemas contra incendios.
- Equipos de oficina.
- Artículos de oficina.

Evaluar Resultados.

El proceso de evaluación esta conformado por tres actividades esenciales las cuales detallamos a continuación:

Las actividades para evaluar las estrategias se realizaran para resolver los problemas potenciales internos y externos, para esto se debe evaluar si las fortalezas / debilidades internas y las amenazas / oportunidades externas, actuales siguen siendo las mismas que se identificaron antes de proponer las estrategias de la empresa

Para ello se deben formular y responder las siguientes preguntas:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? Si es afirmativo ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?

- ¿Existen ahora otras amenazas externas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?

La Segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y los objetivos propuestos.

Para ello se utilizara el informe que se presentará a la junta directiva al finalizar el año, el cual será producto del análisis de los estados financieros y los estados de ganancias y pérdidas de la empresa.

La tercera actividad de evaluación de estrategias, es la ejecución de las medidas correctivas, en caso de que se requiera, luego de haber evaluado podrían surgir cambios en las metas de ventas para el próximo año, cambios en la estructura de la organización como reemplazar a quienes no hayan ejecutado bien sus funciones, fijación de nuevas metas y objetivos, diseño de nuevas políticas, etc.

CONCLUSION

Este tema sobre la gerencia estratégica para la pequeña y mediana industria es importante porque es un proceso o una etapa apasionante que permite a una determinada organización sea proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; Además que se produce formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que las industrias logren sus objetivos.

Como estaba encaminado al comienzo del trabajo, el equipo investigativo logro conceptualizar la gerencia estratégica, algunas terminologías, modelos y auditorias usuales en dicha gerencia.

La gerencia estratégica es de gran importancia ya que permite a una industria o una organización a que establezcan metas, diseñe políticas, recursos disponibles para llevarlos a cabo.

Se cree, que el contenido no agota el tema, sino que apenas toca parte de él, por lo que se le pide al lector que analice con otras estrategias y puntos de vista.

Realizado por:
José Antonio Romero
Universidad Rafael Bellosó Chacín
Maracaibo-Venezuela