

“AÑO DEL ESTADO DEL DERECHO Y LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA”
UNIVERSIDAD CONTINENTAL DE CIENCIAS E
INGENIERÍA



E.A.P: CIENCIAS DE LA EMPRESA
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CÁTEDRA :ESTRATEGIA EMPRESARIAS

DOCENTE :ING. MIGUEL INGA AVILA

ALUMNOS :CCANTO LAURENTE, Julián
DAVILA ZARATE, Favio

SEMESTRE :OCTAVO

TURNO :NOCHES

Huancayo, 9 de Noviembre del 2004

El Proceso De Formulación De Estrategias

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva.

La naturaleza del análisis y la elección de estrategias



El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

El proceso para generar y elegir estrategias

Se debe desarrollar una serie manejable de estrategias alternativas más atractivas. Donde ha determinar las ventajas, desventajas, los costos y los beneficios de estas estrategias. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa. Todos los que participan deben tener a la información de las auditorias interna y externa. Las estrategias propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta y éstas deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo:

- 1 = No se debe poner en práctica,**
- 2 = Se podría poner en práctica,**
- 3 = Se debería poner en práctica**
- 4 = Se debe poner en práctica.**



Los Objetivos A Largo Plazo



Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

**La
naturaleza
de los
objetivos
a largo
plazo.**

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Los objetivos son vitales para el éxito por las razones:

Base para diseñar puestos y organizar las actividades

Establecen prioridades y estimulan esfuerzos y al realización

Ayudan a las partes interesadas a entender su papel en el futuro.

Asientan la base para la toma de decisiones

Administrar por extrapolaciones: Esta idea implica seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera, porque las cosas marchan bien.

Administrar por crisis: Un estratega realmente bueno es su capacidad para resolver problemas, deben invertir su tiempo y su energía creadora en resolver los problemas más apremiantes del día.

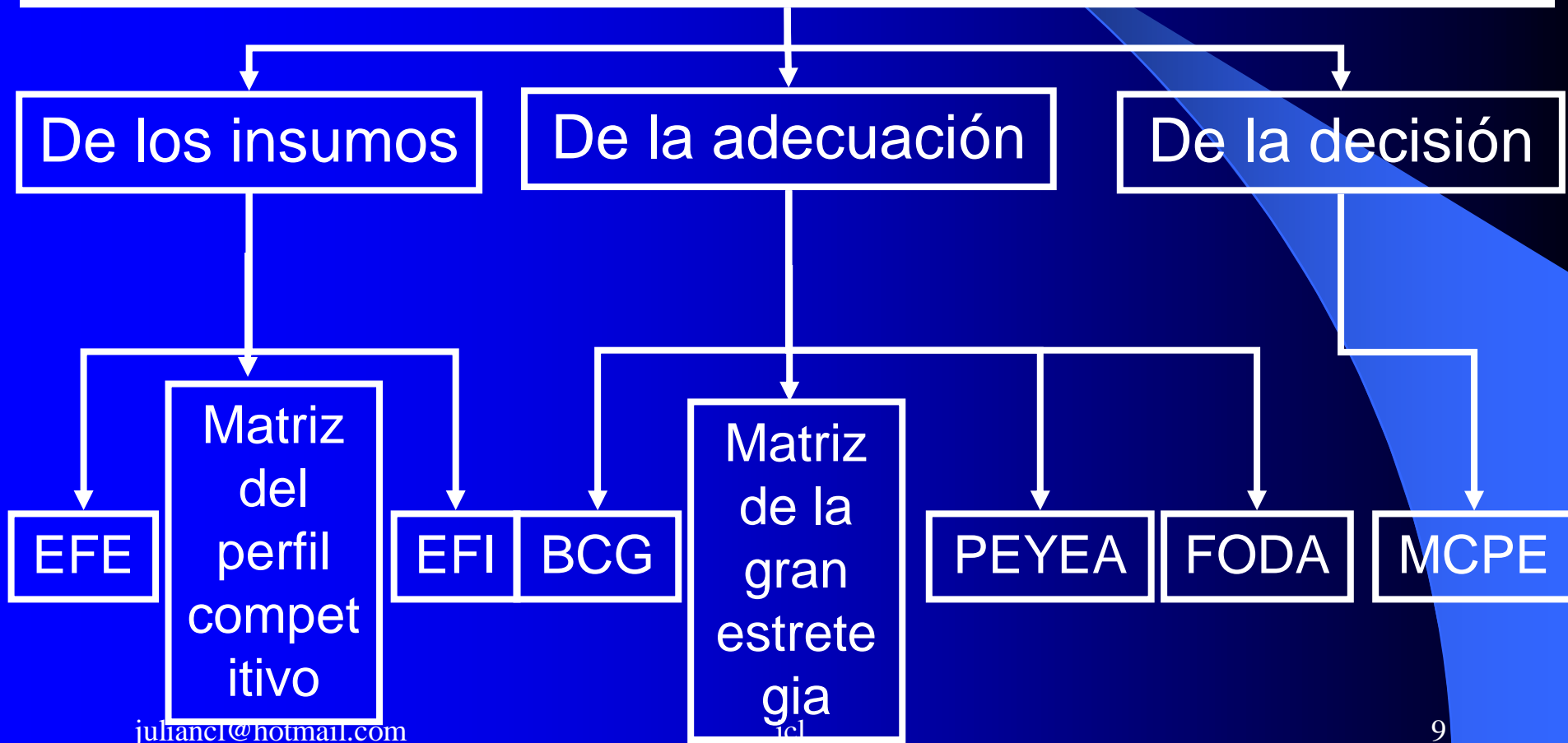
**Adminis-
trar sin
objetivos**

Administrar por ideas subjetivas: No existe un plan general que indique qué hacer ni qué camino seguir; sólo haga su mejor esfuerzo para hacer lo que usted considera que se debe hacer

Administrar por esperanzas: Se basa que el futuro está lleno de incertidumbres y de que si tratamos de triunfar pero no lo logramos, entonces acariciamos la esperanza de que nuestro segundo intento sí triunfen.

Marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones



La Etapa De Los Insumos



La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión. Tomar decisiones "menores" en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia.

La Etapa De La Adecuación

La matriz FODA

La matriz PEYEA,

La matriz del BCG

La matriz IE

La matriz de la gran estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

La matriz para formular estrategias de las amenazas-opportunidades debilidades-fuerzas (FODA).



Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Dejar siempre en blanco

FUERZAS-F

- 1.
- 2.
3. Anotar las fuerzas
- 4.

3

DEBILIDADES-D

- 1.
2. Anotar las debilidades
- 3.
- 4.

4

OPORTUNIDADES-O

1. Anotar las oportunidades
- 2.
- 3.
- 4.

1

ESTRATEGIAS-FO

- 1.
- 2.
3. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades
- 4.

5

ESTRATEGIAS-DO

- 1.
- 2.
- 3.
4. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

6

AMENAZAS-A

- 1.
2. Anotar las amenazas
- 3.
- 4.

2

ESTRATEGIAS-FA

- 1.
- 2.
- 3.
4. Usar las fuerzas para evitar las amenazas

7

ESTRATEGIAS-DA

1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas
- 2.
- 3.
- 4.

8

FUERZAS-F

- 1.La Razón de liquidez aumentó a 2.52
- 2.El Margen de utilidad aumentó a 6.94
- 3.La moral de los empleados es buena
- 4.El Nuevo sistema de información computarizado
- 5.La participación en el mercado ha aumentado a 24 %

DEBILIDADES-D

- 1.No se han resuelto demandas legales
- 2.La capacidad de la planta ha bajado a 74 %
- 3.Falta de un sistema de administración estratégica
- 4.Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 %
- 5.Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces

OPORTUNIDADES-O

- 1.Unificación de Europa Occidental
- 2.Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos
- 3.Economías de libre mercado naciendo en Asia
- 4.La demanda de sopas aumenta 10 % al año
- 5.Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México

ESTRATEGIAS-FO

- 1.Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F_1, F_5, O_1)
- 2.Construir planta manufacturera en México (F_2, F_5, O_5)
- 3.Desarrollar sopas nuevas y saludables (F_3, O_3)
- 4.Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F_1, F_5, O_3)

ESTRATEGIAS-DO

- 1.Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D_3, O_1)
- 2.Desarrollar productos nuevos
Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D_1, O_2, O_4)

AMENAZAS-A

- 1.Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año
- 2.Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Congra encabezan el mercado con una participación del 27.4
- 3.Economías inestables de Asia
- 4.Las latas de latón no son biodegradables
- 5.Valor bajo del dólar

ESTRATEGIAS-FA

- 1.Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F_1, F_5, A_2)
- 2.Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F_1, F_5, A_2)

ESTRATEGIAS-DA

- 1.Cerrar operaciones europeas poco rentables (D_3, A_3, A_5)
- 2.Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D_5, A_1)

LA MATRIZ “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION)



Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Posición Estratégica interna

El objetivo es elaborar el diagnóstico interno de la empresa para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su fortaleza financiera, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno.

una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

Posición Estratégica externa

El poder o influencia que tenga el sector sobre los grupos de interés (“stakeholders”) para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades; estos elementos constituyen la denominada fuerza industrial.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje "x" y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje "y" y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto "xy".
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Indicadores

Indicadores para posición estratégica interna:

Fuerza financiera: el ROE, el ROA, el endeudamiento y la liquidez son los índices que permiten diagnosticar adecuadamente a una empresa.

$$\text{ROE} = \text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROA} = \text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Grado de liquidez} = \frac{\text{Bancos} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo corriente}}$$

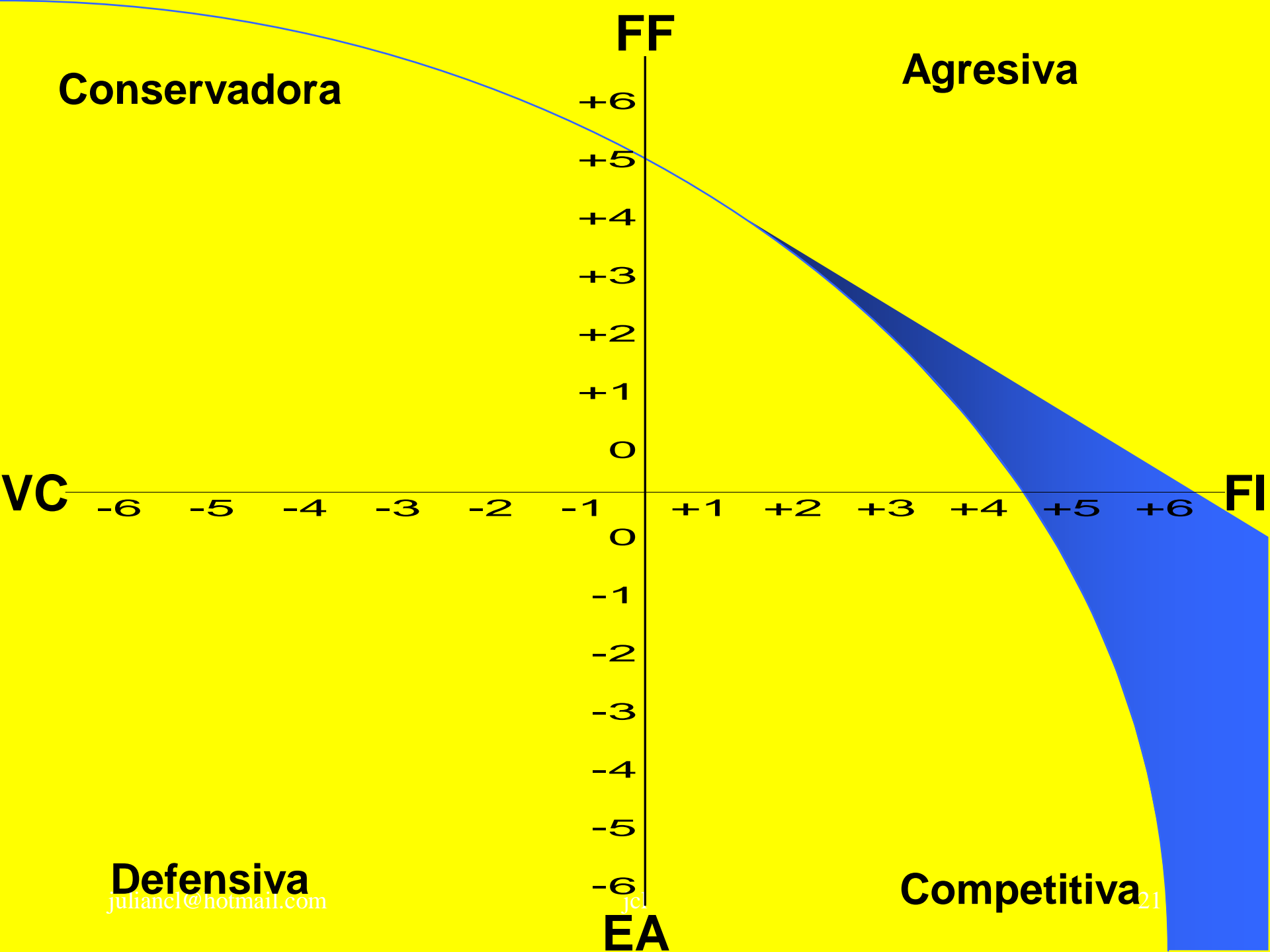
$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas de la industria}}$$

Indicadores Para Posición Estratégica Externa

Fuerza industrial: Se consideraron los potenciales de crecimiento de las utilidades y de las ventas así como las barreras de entrada a nuevos competidores.

El conocimiento tecnológico: Se mide comparando los gastos en desarrollo e investigación que realiza la industria objeto de análisis en el año, con respecto a períodos previos.

Estabilidad ambiental: su medición se realiza mediante indicadores macroeconómicos como tasas de inflación y devaluación, variabilidad de la demanda del producto y su elasticidad.



Defensiva
juliancl@hotmail.com

Competitiva
21

MATRIZ BCG

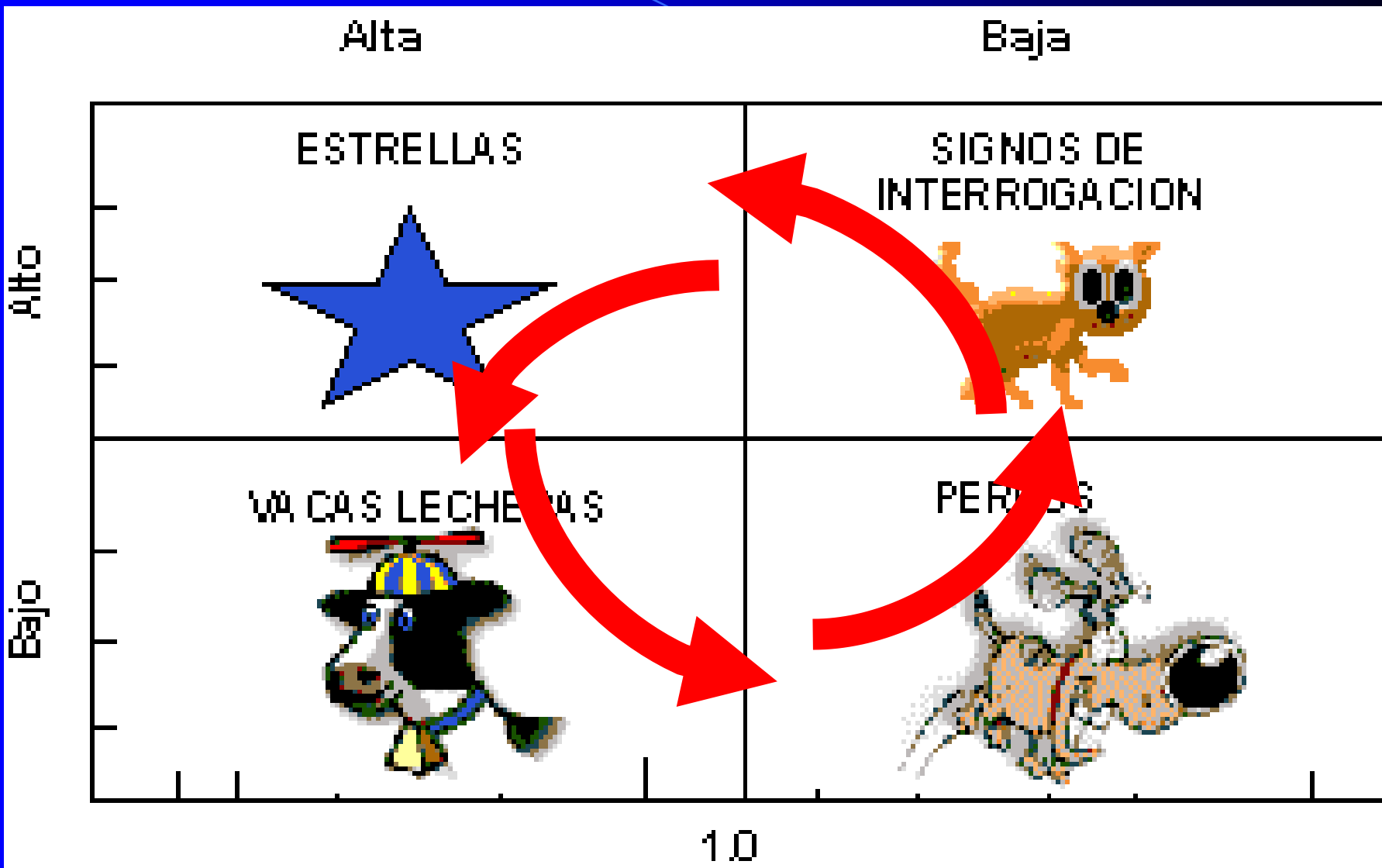


La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

LA MATRIZ BCG

LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION

% DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO



LAS INTERROGANTES



Las divisiones situadas en el cuadrante 1 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

LAS ESTRELLAS



Los negocios ubicados en el cuadrante 2 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

LAS VACAS DE DINERO



Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

LOS PERROS



Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento.

Criterios de elaboración

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales

La participación relativa en el mercado: Que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

El índice de crecimiento de la industria: Que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

La matriz interna-externa (IE)



La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; es por ello que las dos tienen el nombre de matrices de cartera. El tamaño de cada círculo representa el % de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el % de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

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

Elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

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

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

Elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

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

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

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

Elaboracion de la matriz EFI consta de cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo mas especifico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño dela organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Elaboración de la matriz EFI consta de cinco pasos:

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

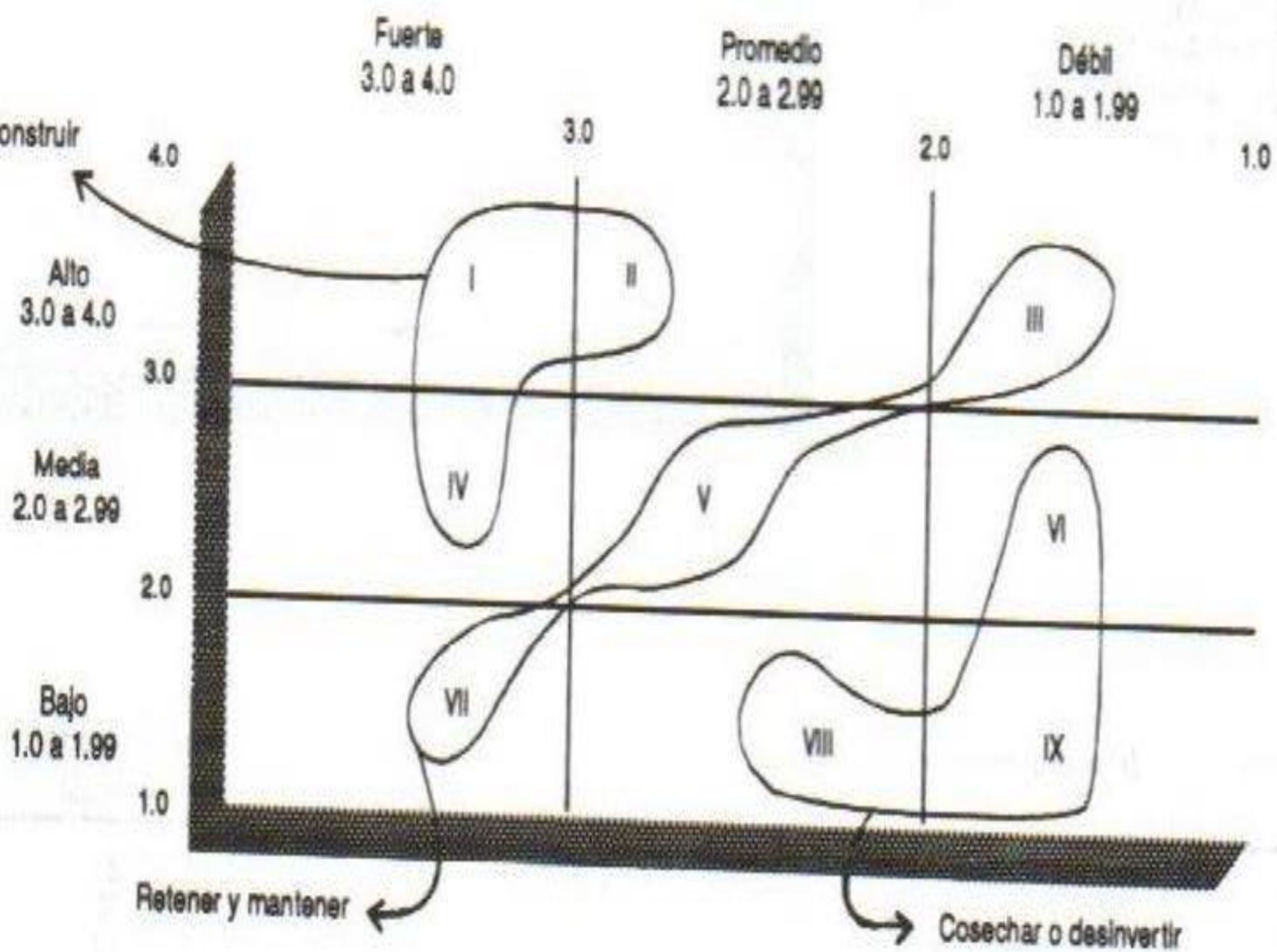
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

La matriz IE se divide en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

Las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “**Creecer y construir**”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “**Retener y mantener**”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

Las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “**Cosechar o desinvertir**”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.



La matriz de la gran estrategia



Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas:

la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

ESTUDIO DE CUADRANTES

Crecimiento del mercado rápido

CUADRANTE II

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración horizontal
- Desinversion
- Liquidación

CUADRANTE I

- Desarrollo del mercado
- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

CUADRANTE III

- Atrincheramiento
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación en conglomerado
- Desinversion

CUADRANTE IV

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación en conglomerado
- Empresa de riesgo compartido

Posición competitiva lenta

Posición competitiva rápida

Las empresas que se ubican en el cuadrante I

Están en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos presentes (desarrollo del producto). Cuando una organización tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha.

Se dan el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario..

Las empresas ubicadas en el cuadrante II

Tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III

Compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Los negocios situados en el cuadrante IV

Tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.