

Planeación Estratégica aplicada a la empresa Bisnes Electronics

| | |
|--|----|
| Introducción a la Planeación Estratégica de UPIICSA | 2 |
| Justificación de la aplicación de la planeación estratégica | 2 |
| Datos Generales de la Empresa Bisnes Electronics | 3 |
| Desarrollo de la Planeación Estratégica..... | 4 |
| Identificación de los Objetivos y Estrategias..... | 5 |
| Política de Calidad de Bisnes Electronics..... | 7 |
| Análisis Externo..... | 7 |
| Identificación de las Amenazas y Oportunidades Externas | 8 |
| Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 9 |
| Ambiente Competitivo en Bisnes Electronics | 10 |
| Matriz del Perfil Competitivo (MPC) | 10 |
| Análisis interno | 12 |
| Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) | 14 |
| Etapa de Adecuación..... | 15 |
| La matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)..... | 16 |
| Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) | 17 |
| La matriz del Boston Consulting Group (BCG) | 19 |
| Matriz Interna-Externa (IE) | 21 |
| Matriz de la Gran Estrategia | 26 |
| Etapa de la Decisión..... | 27 |
| Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) | 27 |
| Análisis de costo/beneficio | 30 |
| Proceso de Evaluación de Estrategias..... | 30 |
| Matriz de Valoración de la Evaluación de Estrategias | 31 |
| Papel del consejo de Directores de Bisnes Electronics..... | 31 |
| Conclusiones | 32 |
| Bibliografía | 33 |
| Otras Publicaciones del Autor | 33 |
| Autor Ing. Iván Escalona | 36 |
| Anexo: Sistemas Efectivos de Evaluación..... | 37 |

Introducción a la Planeación Estratégica de UPIICSA

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito de este trabajo de investigación realizados por estudiantes de UPIICSA de ingeniería industrial es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directos a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles a todas estas personas un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla.

Justificación de la aplicación de la planeación estratégica

El ambiente competitivo que existe hoy en día, y el uso constante de Tecnologías de Información basadas en Internet ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocio, para lograr una ventaja competitiva. La combinación de las tecnologías de información basadas en Internet y los procesos de negocios, han originado nuevos conceptos de negocio con enfoque electrónico, esto es "Bisnes Electronics". Surgen entonces, nuevos servicios basados en Internet que las empresas utilizan tanto dentro y fuera de su negocio para lograr una diferenciación en el mercado. La implantación de estos servicios han impacto fuertemente a la empresas debido a que modifican los procesos de negocio. Es importante entonces realizar una planeación estratégica de las empresas como Bisnes Electronics que apoyarán a una empresa para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Dentro de una Planeación Estratégica de "e-service", se debe determinar que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta una empresa, si el "e-services" cumple o no con los objetivos deseados y establecidos.

Donde una genuina estrategia de "e-service" implica con el involucramiento de todos los procesos del negocio, así mismo el reajuste de estos (reingeniería). Este proceso comienza con un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando el entendimiento de la estrategia, los procesos operativos y la aceptación del "e-service" dentro la organización, continuando con las modificaciones necesarias para adaptarse al "e-service", y la infraestructura de "e-technology" requerida, esto con el fin de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa. Y es así como la empresas comienza a idear la forma de mejorar sus servicios que le otorgarán una diferenciación sobre sus competidores.

Datos Generales de la Empresa Bisnes Electronics

GIRO: Comercial (Electrónico)

UBICACIÓN: Chicharrón de Pasatiempo N° 615 Colonia: Prestame atención

TAMAÑO: Chica, con 20 personas prestando atención

PRINCIPALES PRODUCTOS y PROCESOS:

- Evaluación de proyectos de tecnologías emergentes, desde una perspectiva comercial, logística y financiera.
- Diseño y desarrollo de WEB Interactivas y Portales, con la opción de comercio electrónico.
- Selección y Puesta en Marcha de "Comunidades electrónicas" B2B.
- Evaluación y Diseño CMR y Contact Center.
- Modelo de facturación y pagos electrónicos (Electronic Payment System).



En el Área Logística

- Modelo Econométrico de Tarificación de Transporte.
- Modelo de Delivery (Despacho a Domicilio y Entrega Directa).
- Método de Balanceos de Rutas y Territorios.
- Sistemas de Optimización de Operaciones de Transportes.
- Sistemas de Medición de la Gestión de Stocks.
- Modelo de Merchandising Aplicado a la Cadena Logística.

En el Área de Reingeniería de Procesos

- Metodología de Rediseño para Procesos de Gestión.
- Metodología de Rediseño de Procesos Comerciales.
- Modelo de Levantamiento de Tiempos y Cuantificación de Actividades Bancarias.



En el Área de Aseguramiento de Calidad

- Modelo de Calidad Operacional asociada a la Logística.
- Un Enfoque de Calidad en Procesos de Negocio a través de la Norma ISO 9000
- Modelo de Identificación de Procesos Críticos de Calidad.
- Taller de Formación Gerencial en aseguramiento de Calidad.

Desarrollo de la Planeación Estratégica

Debido al crecimiento que está teniendo la empresa se considera el siguiente esquema de Planeación estratégica.

1. Creación de un comité de planeación.
2. Selección de los integrantes en base a sus conocimientos y experiencias.
3. Análisis de los factores internos y externos, que se involucren en dicho proceso.
4. Mayor apoyo a miembros del comité de planeación disminuyendo la dependencia del comité de dirección.

1. Los objetivos del comité de planeación son:

Elaborar las estrategias generales que den foco y dirección a todos los esfuerzos e interacciones de **BISNES ELECTRONICS**

- Matriz de Mercados / Productos.
- Estrategia comercial de electrónicos.
- Estrategia tecnológica.
- Estrategia operacional.
- Estrategia humana.
- Estrategia financiera.

2. Establecer un proceso permanente de planeación estratégica que contenga presupuesto, objetivos funcionales, estrategia de comunicación y direccionamiento y proceso de seguimiento y control.

Misión

Nuestra misión consiste en la identificación, selección e implantación de las tecnologías que mejor se acomoden a la realidad y objetivos comerciales de nuestros clientes, siempre desde una perspectiva de rentabilidad económica.

Esto quiere decir que nuestro enfoque no es sólo técnico, sino que eminentemente de negocios, y cubre todos los aspectos que llevan consigo la incorporación de tecnologías de la información, incluyendo los sistemas logísticos de apoyo, la reingeniería de negocios y procesos, la capacitación de los usuarios, el marketing interno o externo de la solución adoptada, y el de mercado de las mismas soluciones, cuando éstas se relacionan con nuevos productos o servicios al exterior de la empresa.

En lo particular, nuestra especialidad es la gestión de proyectos de Comercio Electrónico, en los que asesoramos a nuestros clientes en el diseño de modelos de negocio que tengan en cuenta las particularidades de la empresa, los objetivos estratégicos de desarrollo del negocio, y la forma en que se puede incorporar el Comercio Electrónico en la estrategia empresarial. Esto incluye además la selección de socios estratégicos que acompañen al proyecto en todo su desarrollo y explotación, y la responsabilidad de que se cumplan los objetivos trazados con la empresa.

Nuestra empresa **BISNES ELECTRONICS** incluye expertos en cada una de las áreas de proyectos que asesora: Comercio Electrónico, Reingeniería de Procesos, Logística Estratégica y Sistemas de Calidad, formándose equipos de trabajo ad-hoc, lo cual nos permite sacar la máxima creatividad, y a la vez, eficiencia en la génesis y desarrollo de los trabajos que lideramos.

Conscientes de que los proyectos tecnológicos, en general, y de comercio electrónico, en particular, son grandes demandantes de tiempo hacia el interior de las empresas, y que distraen por lo tanto recursos necesarios para atender las necesidades operativas de la empresa.

Podemos decir que la misión de la empresa cuenta con los siguientes elementos:

| Elemento | |
|---|----|
| 1. Cliente | Si |
| 2. Productos o Servicios | Si |
| 3. Mercados | Si |
| 4. Tecnología | Si |
| 5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | Si |
| 6. Filosofía | Si |
| 7. Concepto de sí misma | Si |
| 8. Interés por la imagen pública | Si |
| 9. Interés por los empleados | si |
| 10. Integración de equipos de trabajo | Si |
| 11. Capacitación interna y externa | No |

Identificación de los Objetivos y Estrategias

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

Se han identificado los principales indicadores con los cuales se están midiendo con los más cercanos competidores.

| | INDICADORES | OBJETIVOS |
|--|--|---|
| PROVEEDOR DE EXCELENCIA | Porcentaje de actuación en el mercado. | ≥ 100% para ser líder. |
| | Productividad como porcentaje de rédito. | ≥ 50% para ser el líder. |
| | Crecimiento en ventas. | mas que nuestros competidores más cotizados |
| ALTO VALOR AGREGADO A NUESTROS SERVICIOS | Margen total de ventas | 60% |
| | Productividad / recursos | 55% |
| | Productividad / ventas | \$ 5.5 USD |
| | Capital de trabajo. | 100 % |
| | Investigación y desarrollo | ≥ 21 % |
| | DESARROLLO DEL VALOR SUPERIOR DEL SERVICIO A NUESTROS CLIENTES POTENCIALES | Demanda Potencial Insatisfecha |
| | Nivel de Servicio y Calidad | < 1.2 % |
| | Devoluciones/ ventas netas Número de quejas | < 100 por año = 100% |
| | Entregas (cantidad y tiempo) | Eficiencia del 95% |
| | Análisis de la satisfacción al cliente – Análisis cuantitativo | > Una innovación por producto por año |

Estrategias de Bisnes Electronics

Visión

Ser la empresa más rentable de la industria del empaque flexible.

Mantener un crecimiento del 15% anual.

Ser líderes en la industria a nivel mundial.

Ser reconocidos por la calidad de los productos y el mejor servicio con costos competitivos.

Valores

LEALTAD:

Compromiso, confianza y fidelidad hacia la Institución, su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.

SERVICIO:

Disposición de la Institución para dar respuesta a las necesidades de la sociedad con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

RESPONSABILIDAD:

Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la Institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

HONESTIDAD:

Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.

CALIDAD:

Lograr la excelencia en nuestros servicios educativos para alcanzar la Visión y la Misión.

LAS PERSONAS:

Consideramos a los estudiantes y empleados como el recurso más valioso y la fuerza impulsora de nuestra Institución. Respetamos su integridad humana y reconocemos con justicia su desempeño y contribución al logro de una mejor Institución.

Política de Calidad de Bisnes Electrónicos

Todo el personal de BISNES ELECTRONICS estamos para proporcionar productos y servicios de la mejor calidad que va mas allá de lo imposible, cumpliendo con la rebanada de pastel de la demanda potencial insatisfecha realizada por nuestro estudio de mercado, de acuerdo a nuestras proyecciones realizadas a 5 años.

Nuestra Calidad es insuperable, por lo que estamos certificado bajo ISO, y esto nos compromete a prestar servicios con un nivel de servicio del 100%

Análisis Externo

El proceso para realizar una auditoría externa debe constar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados. Para realizar una auditoría externa, primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

LAS FUERZAS ECONÓMICAS:

La perspectiva de nuestra empresa es que nuestros productos se venden a personas morales y no a personas físicas, por lo que es bueno aprovechar la oportunidad de que las empresas necesiten mejorar el empaque de sus productos con película plástica; otro factor es que existe un oligopolio aquí en México con respecto a las toallas femeninas y pañal. Al monitorear las variables económicas de México podemos darnos cuenta del aumento de la disponibilidad de créditos en los bancos y tiendas de autoservicios con una tasa de interés del 20%, la inflación hasta este momento es del 5.8% que es una inflación baja, el nivel de ingreso de las personas es bajo más la propensión a gastar en el último trimestre del año es elevado, la industria del plástico crece en un 40% anual, la tendencia de PNB es crecer con respecto al año 2005, la paridad del dólar es de \$10.70 por dólar.

LAS FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES:

La calidad de los productos aumenta, así como la actitud ante los productos extranjeros, el país se encuentra en una reestructuración de la conservación de energéticos en donde lo más posible es que se privatice, los programas de interés social aumentan, hay negligencia en la autoridad, existe un mal

manejo de desechos, la contaminación del aire y agua aumenta, la disminución de la capa de ozono aumenta así como las especies en peligro de extinción.

LAS FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS:

La regulación de los impuestos se mantiene estable manteniendo tarifas estables para importaciones y exportaciones de maquinaria y productos. Las relaciones en el mundo se ven involucradas por las decisiones militares que ejerce E.U.A. en el medio Oriente. Debido a las decisiones de E.U.A. para la lucha antiterrorismo los gobiernos se mantienen a la expectativa de brindarles su apoyo o mantenerse neutral. En México así como en América Latina se ven reguladas por las condiciones que imponga el Fondo Monetario Internacional.

LAS FUERZAS TECNOLÓGICAS:

Áreas de proyectos que asesora: Comercio Electrónico, Reingeniería de Procesos, Logística Estratégica y Sistemas de Calidad, formándose equipos de trabajo ad-hoc, lo cual nos permite sacar la máxima creatividad, y a la vez, eficiencia en la génesis y desarrollo de los trabajos que lideramos. Conscientes de que los proyectos tecnológicos, en general, y de comercio electrónico, en particular, son grandes demandantes de tiempo hacia el interior de las empresas, y que distraen por lo tanto recursos necesarios para atender las necesidades operativas de la empresa. Quien posee información adecuada en el momento correcto, tiene una ventaja competitiva que puede marcar la diferencia. La información oportuna combinada con el ciclo de vida de los productos, la flexibilidad de la producción y el incremento de la velocidad de distribución, permiten aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

LAS FUERZAS COMPETITIVAS

La posición de nuestros productos en el mercado es que estamos consolidados con nuestros clientes más importantes pero bajas de calidad y retardos en las entregas pueden crear un desprestigio de nuestros productos. Debemos realizar Cambios en fuerzas externas, producen cambios en la demanda de productos y servicios. Ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades.

Identificación de las Amenazas y Oportunidades Externas

| Oportunidades |
|--|
| Tenencia de puntos de ventas |
| Existencia del mercado seguro |
| Alta Tecnología por Internet |
| Mejor servicio posventa que la competencia |
| Comenzó a prestar servicios de logística |
| Amenazas |
| Constantes reevaluaciones |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas |
| Poco tiempo de Capacitación |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías |
| No cuentan con ofertas exclusivas |

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Procedimiento de elaboración:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa 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 indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, 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.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, 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, 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 y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
5. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla MEFE de Bisnes Electronics

| MEFE | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Tenencia de puntos de ventas | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Existencia del mercado seguro | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Alta Tecnología por Internet | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Mejor servicio posventa que la competencia | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | 0.18 | 4 | 0.72 |
| Amenazas | | | |
| Constantes reevaluaciones | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Poco tiempo de Capacitación | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | 0.06 | 2 | 0.12 |
| No cuentan con ofertas exclusivas | 0.16 | 2 | 0.32 |
| | 1 | | 2.86 |

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE está por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades como: tenencia de puntos de ventas fijos en diferentes puntos de venta, existencia del mercado seguro, de todas las empresas de servicio electrónicos en prestar servicios de Logística, por lo que es el pionero con un nivel de servicio eficiente.

Ambiente Competitivo en Bisnes Electronics

Hoy en día el proceso de las decisiones de compra está básicamente basado en estímulos con respecto a la reacción del cliente y a su vez por las características del mismo, el ambiente que lo rodea, la tecnología, y la logística que existe para que él pueda realizar su compra. Por otra parte, es importante también para las empresas, no sólo evaluar el comportamiento de sus clientes, sino también el ambiente competitivo del cual se rodea, es decir conocer a sus competidores para tener éxito en su estrategia basada en "e-technology".

Ambiente competitivo industrial: Este punto hace referencia al modelo tradicional de Porter (1998) [4], para análisis de los competidores. La amenaza sobre nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y las amenazas de los productos sustitutos.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento de elaboración

1. La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.
2. Seleccionar dos competidores.
3. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
4. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, 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.

5. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Tabla de la matriz del perfil competitivo de Bisnes Electronics

| Factores críticos para el éxito | BISNES ELECTRONICS | | | NAVIGATOR | | E-MECATRONICS | |
|---------------------------------|--------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------|
| | Peso | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Participación en el mercado | 0.20 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 2 | 0.4 |
| Competitividad de precios | 0.02 | 1 | 0.2 | 4 | 0.8 | 1 | 0.2 |
| Posición financiera | 0.40 | 2 | 0.8 | 1 | 0.4 | 4 | 1.6 |
| Calidad del producto | 0.10 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| Lealtad del cliente | <u>0.10</u> | 3 | <u>0.3</u> | 3 | <u>0.3</u> | 3 | 0.3 |
| Total | 1.00 | | 2.3 | | 2.2 | | 2.8 |

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la "posición financiera" es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La "calidad del producto" de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la "posición financiera" del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.3 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Debido a una mayor turbulencia e los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Las empresas que no movilizan y facultan a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa que se escribe en este capítulo puede ser usado por una organización de cualquier tamaño o tipo. Normalmente, el proceso de la auditoría externa es más formal en las pequeñas empresas, pero la

necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave también es de suma importancia para estas empresas.

Análisis interno

Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas.

- Las fortalezas y debilidades acopladas con las oportunidades y amenazas y un claro enunciado de la misión, proveen las bases para establecer objetivos y estrategias.
- Competencias distintivas, son la fortalezas de una firma que no pueden ser fácilmente comparadas o imitadas por lo competidores.
- Las estrategias son en parte para mejorar las debilidades de la firma, transformarlas en fortalezas y tal vez en competencias distintivas.

El proceso para realizar una auditoría es muy similar al de realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimila información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fuerzas y debilidades de BISNES ELECTRONICS

ADMINISTRACIÓN.

| | |
|---|----|
| ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? | SI |
| ¿Son los objetivos y las metas de la compañía alcanzables y lo saben todos? | SI |
| ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? | NO |
| ¿Son buenos los gerentes en su autoridad? | SI |
| ¿Es la estructura de la organización apropiada? | SI |
| ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? | SI |
| ¿Es alto el ánimo de los empleados en general? | SI |
| ¿Es alta la rotación de empleados y el ausentismo? | NO |
| ¿Son efectivos los mecanismos de control? | SI |
| ¿Aplican correctamente el proceso administrativo en el área de mantenimiento? | NO |

MARKETING

| | |
|---|----|
| ¿Se realizó un estudio de mercado con fuentes primarias para determinar la DPI? | SI |
| ¿Se realizó un estudio de mercado con fuentes secundarias para determinar la DPI? | SI |
| ¿Existe una demanda Potencial insatisfecha (DPI)? | SI |
| ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? | SI |
| ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? | SI |
| ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? | SI |
| ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? | SI |
| ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? | SI |
| ¿Tienen los productos y los servicios precios buenos para la clientela? | SI |

¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? NO

FINANZAS

¿En la liquidez para sus deudas y crecimiento de sus instalaciones están tablas? NO
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? SI
¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a largo plazo? SI
¿Toman en Cuenta las variables macroeconómicas tomadas de la DPI? SI
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente y necesario? SI
¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? SI
¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? SI
¿Han realizados correctamente sus proyecciones financieras? SI
¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? SI
¿Han hecho la prueba del ácido? NO

PRODUCCIÓN

¿Han determinado el punto de equilibrio, para determinar su productividad? NO
¿Sus redes LAN se realizó una evaluación de proyectos para su instalación? NO
¿Son confiables los outsourcingues y la demás vaina? SI
¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipote computo en las oficinas? SI
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario? SI
¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? SI
¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? SI
¿Su nivel de servicio rebasa el 50% de eficiencia en producción? SI
¿Producen lo necesario para satisfacer la Demanda Potencial Insatisfecha? SI

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

¿Son expertos en la Investigación de Operaciones para determinar sus variables? NO
¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? SI
Si se usan empresas externas de I y D, ¿tienen éstas costos efectivos? NO
¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización? SI
¿Están bien asignados los recursos para I y D? SI
¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información? NO
¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización? NO
¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? SI
¿Utilizan la Investigación de Operaciones como herramienta de Investigación? NO
¿Utilizan la Investigación de Mercado como herramienta de Investigación? SI

SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

¿Usan los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? SI
¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información? SI
¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? SI
¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de le empresa? NO
¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? SI
¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? SI
¿Es fácil usar el sistema de información? SI
¿Los usuarios del sistema de información conocen las ventajas competitivas? SI
¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los trabajadores? NO
¿Se mejora constantemente el contenido de información aunque sea relleno? SI

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Procedimiento elaboración:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa 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 en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

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

Tabla de la Matriz de Evaluación de los factores internos de BISNES ELECTRONICS

| MEFI | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Buen clima | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Profesionalidad del personal | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Clima socio psicológico favorable | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Posicionamiento en la mente del cliente | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Calidad superior y certificación | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Protección al consumidor | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Servicio de Asesoría | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Debilidades | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Caidad del Sistema | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Mal entendimiento de Contratos | 0.12 | 1 | 0.12 |
| Perdida de Clientes | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Constante desarrollo de tecnología | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Total | 1 | | 2.88 |

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por encima de 2.5, con un valor exacto de 2,88 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: imagen superior a la competencia, clima socio psicológico favorable, posicionamiento en la mente del cliente, calidad superior de la mercancía con relación a la competencia.

Etapa de Adecuación

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La matriz AODF,
- La matriz PEYEA,
- La matriz del BCG,
- La matriz IE y
- 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. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo, una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fuerza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40 por ciento registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad externa) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple de uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas. La tabla siguiente ilustra el concepto básico de la adecuación.

Adecuación de los Factores Internos y Externos para formular Estrategias

| Factor interno clave | | Factor externo clave | | Estrategia resultante |
|---|---|---|---|--|
| Exceso de capacidad de trabajo (fuerza interna) | + | Crecimiento anual del 20% en la industria de cablevisión (oportunidad externa) | - | Adquirir Visioncable, Inc |
| Insuficiencia de capacidad (debilidad interna) | + | Salida de la industria de dos de competidores extranjeros importantes (oportunidad externa) | - | Perseguir integración vertical comprando instalaciones de la competencia |
| Gran experiencia en I y D (fuerza interna) | + | Cantidad decreciente de adultos jóvenes (amenaza externa) | - | Desarrollar productos: nuevos para adultos con más años |

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensivo, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

La matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) 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. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La matriz DOFA para BISNES ELECTRONICS

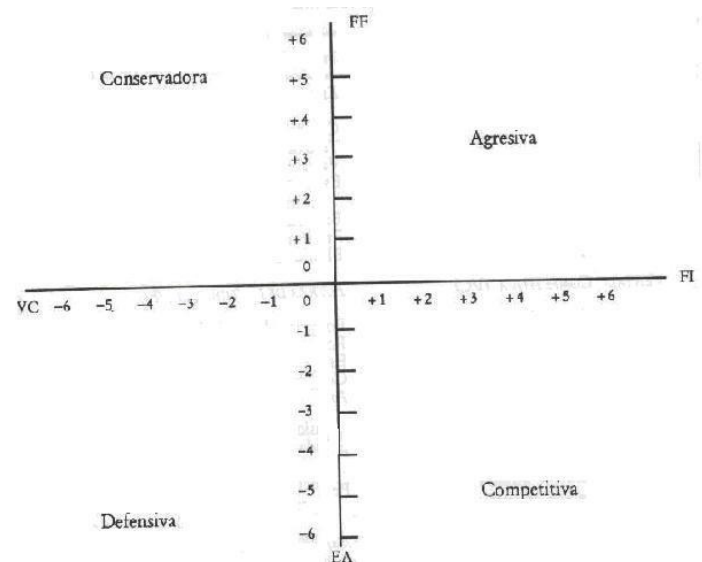
| | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|---|
| | Imagen superior en la competencia Buen clima Profesionalidad del personal Clima socio psicológico favorable Posicionamiento en la mente del cliente Calidad superior y certificación | Aumento de Calidad de Servicios nuevos Caídas del Sistema Mal entendimiento de Contratos Pérdida de Clientes Constante desarrollo de tecnología |
| Oportunidades | Estrategias FO | Estrategias DO |
| Tenencia de puntos de ventas Existencia del mercado seguro Alta Tecnología por Internet Mejor servicio posventa que la competencia Comenzó a prestar servicios de logística | Crear un sistema Justo A Tiempo Aprovechar la tecnología para desarrollar un sistema de calidad Promocionar la Logística como nuestro fuerte | Desarrollar Servicios Nuevos que mejoren el nivel de servicio Contratar un Outsourcing de alta tecnología para eliminar las caídas del sistema Desarrollar estrategias para llamar la atención de nuevos clientes |
| Amenazas | Estrategias FA | Estrategias DA |
| Constantes reevaluaciones Ampliaciones constantes de con otras tiendas Poco tiempo de Capacitación Inestabilidad y falta de algunas mercancías No cuentan con ofertas exclusivas | Aplicar la Calidad para bajar costos Desarrollar nuevos paquetes informáticos para capacitación Aprovechar el Buena Clima para capacitar a la gente de la organización | Aumentar la Comunicación internar Cerrar las Operaciones son Clientes caprichosos |

Cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.



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. 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.

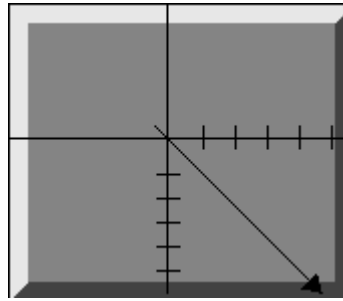
El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Tabla de los Factores de la Matriz PEYEA de la empresa BISNES ELECTRONICS

| | Calificaciones |
|---|---|
| Fuerza financiera | |
| La razón de capital primario del banco es 7.23%, que significa 1.23% sobre la razón generalmente requerida de 6% | 1.0 |
| El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70 | 1.0 |
| El ingreso neto del banco sumó 183 millones, 9% menos que el año anterior | 3.0 |
| Los ingresos del banco aumentaron 7% a \$3.46 mil millones | 4.0 |
| | 9.0 |
| Fuerza de la industria | |
| La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos | 4.0 |
| La desregulación aumenta la competencia en la industria | 2.0 |
| Se puede realizar otros servicios de Logística Virtual y Evaluación Virtual | 4.0 |
| | 10.0 |
| Estabilidad del ambiente | |
| Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política | -4.0 |
| Siempre ha dependido mucho de las industrias del acero, el petróleo y el gas. | -5.0 |
| La desregulación ha producido inestabilidad en toda la industria | -4.0 |
| | -13.0 |
| Ventaja competitiva | |
| Ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 50 instituciones. | -2.0 |
| Servicios internacionales y los Outsourcings son cada vez más competitivos | -5.0 |
| La empresa Bisnes tiene una enorme base de clientes | -2.0 |
| | -9.0 |
| Conclusión | |
| El promedio para la EA es $-13.0/3 = -4.33$ | El promedio para la FI es $+ 10.0/3 = 3.33$ |
| El promedio para la VC es $- 9.0/3 = -3.00$ | El promedio para la FF es $+ 9.0/4 = 2.25$ |



El vector direccional coordina: eje x: $-3.00 + (+3.33) = + 0.33$

eje y: $-4.33 + (+ 2.25) = - 2.08$

La empresa Bisnes Electronics debe seguir estrategias de tipo competitivo

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group. Este modelo clasifica las UEN conforme a dos factores: Su participación en mercados de relación con los competidores y la Tasa de crecimiento de la industria; cuando los factores se dividen en categorías alta y baja, se originan cuatro cuadrantes representado en las categorías de las unidades o de los productos importantes. Además se tienen en cuenta dos factores adicionales, tales como necesidades de efectivo y estrategias adecuadas, estos cuatro cuadrantes son:

Estrella

Grandes Participaciones en el mercado y altas tasas de crecimiento caracterizan a las UEN. Estas requieren de mucho efectivo para mantener su competitividad. Se necesitan estrategias de marketing muy agresivas si quieren conservarse y obtener una participación en el mercado.

Vacas de Efectivo

Tienen una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento. Son importantes porque apoyan las otras unidades que necesitan más recursos. Sus estrategias de marketing tratan de diferenciar su participación en el mercado, reforzando la lealtad de los clientes.

Interrogaciones (Niños problema)

A ella pertenecen las UEN que se caracterizan por tener poca participación en el mercado, pero altas tasas de crecimiento en la industria. Las estrategias buscan crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial, para obtener el apoyo de los clientes,

Perros

Estas UEN tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. Las estrategias de marketing buscan maximizar las ganancias reduciendo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial. Otra opción es reducir la inversión o cancelarla.

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

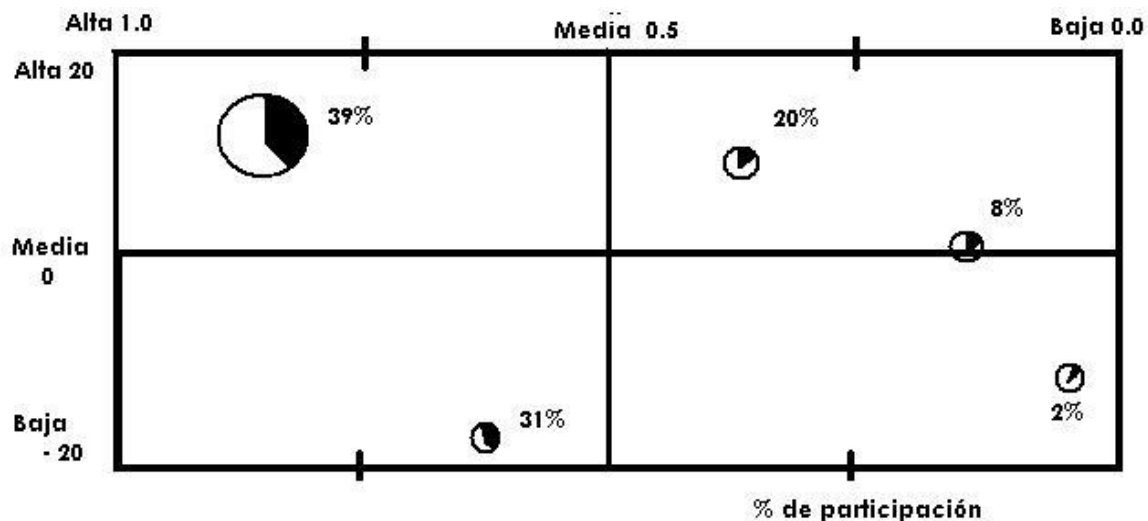
La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando 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 parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca de dinero, perro o interrogante es una simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

Tabla de la Matriz BCG, Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa BISNES ELECTRONICS

| División | Ingresos (\$) | % de ingresos | Utilidades | % de Utilidades | % de Participación en el Mercado | % de la tasa de crecimiento |
|----------|---------------|---------------|------------|-----------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 60,000 | 37 | 10,000 | 39 | 80 | + 15 |
| 2 | 40,000 | 24 | 5,000 | 20 | 40 | + 10 |
| 3 | 40,000 | 24 | 2,000 | 8 | 10 | 1 |
| 4 | 20,000 | 12 | 8,000 | 31 | 60 | - 20 |
| 5 | 5,000 | 3 | 500 | 2 | 5 | - 10 |
| total | 165,000 | 100 | 25,500 | 100 | | |



De la matriz deducimos que las divisiones 1 se mantienen como estrellas nuestra división 2 y 3 es una interrogante lo que sería bueno para esta división podemos decir que sería eficiente en crear técnicas estratégicas para que nuestro producto llegue a ser una estrella y nuestra división 5 es un perro y sería mejor invertirle en otros proyectos que en este, otro aspecto positivo que obtuvimos fue el de la división 4 el cual cae en el cuadrante de la vaca, ya que se tiene una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento.

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; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

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. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer 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.

En segundo, 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. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII 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.

Evaluación de proyectos de tecnologías emergentes de la empresa BISNES ELECTRONICS

| MEFE | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Tenencia de puntos de ventas | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Existencia del mercado seguro | 0.2 | 3 | 0.6 |
| Alta Tecnología por internet | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Mejor servicio postenta que la competencia | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Amenazas | | | |
| Constantes reevaluaciones | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Poco tiempo de Capacitación | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | 0.05 | 2 | 0.1 |
| No cuentan con ofertas exclusivas | 0.01 | 1 | 0.01 |
| | 0.84 | | 2.25 |

| MEFI | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Buen clima | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Profesionalidad del personal | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Clima socio psicológico favorable | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Posicionamiento en la mente del cliente | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Calidad superior y certificación | 0.01 | 4 | 0.04 |
| Protección al consumidor | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Servicio de Asesoría | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Debilidades | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Caidad del Sistema | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Mal entendimiento de Contratos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Perdida de Clientes | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Constante desarrollo de tecnología | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Total | 0.94 | | 2.46 |

Modelo de Merchandising Aplicado a la Cadena Logística

| MEFE | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Tenencia de puntos de ventas | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Existencia del mercado seguro | 0.18 | 4 | 0.72 |
| Alta Tecnología por internet | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Mejor servicio postenta que la competencia | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Amenazas | | | |
| Constantes reevaluaciones | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | 0.1 | 2 | 0.2 |

| | | | |
|---|------|---|------|
| Poco tiempo de Capacitación | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | 0.05 | 2 | 0.1 |
| No cuentan con ofertas exclusivas | 0.07 | 1 | 0.07 |
| | 1 | | 2.59 |

| MEFI | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Buen clima | 0.05 | 4 | 0.2 |
| Profesionalidad del personal | 0.05 | 4 | 0.2 |
| Clima socio psicológico favorable | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Posicionamiento en la mente del cliente | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Calidad superior y certificación | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Protección al consumidor | 0.06 | 3 | 0.18 |
| Servicio de Asesoría | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Debilidades | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | 0.1 | 2 | 0.2 |
| Caidad del Sistema | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Mal entendimiento de Contratos | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Perdida de Clientes | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Constante desarrollo de tecnología | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Total | 1 | | 2.61 |

Metodología de Rediseño para Procesos de Gestión

| MEFE | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Tenencia de puntos de ventas | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Existencia del mercado seguro | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Alta Tecnología por internet | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Mejor servicio postenta que la competencia | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Amenazas | | | |
| Constantes reevaluaciones | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Poco tiempo de Capacitación | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | 0.1 | 1 | 0.1 |
| No cuentan con ofertas exclusivas | 0.15 | 1 | 0.15 |
| | 1 | | 2.3 |

| MEFI | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|-----------------------------------|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Buen clima | 0.08 | 4 | 0.32 |
| Profesionalidad del personal | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Clima socio psicológico favorable | 0.1 | 4 | 0.4 |

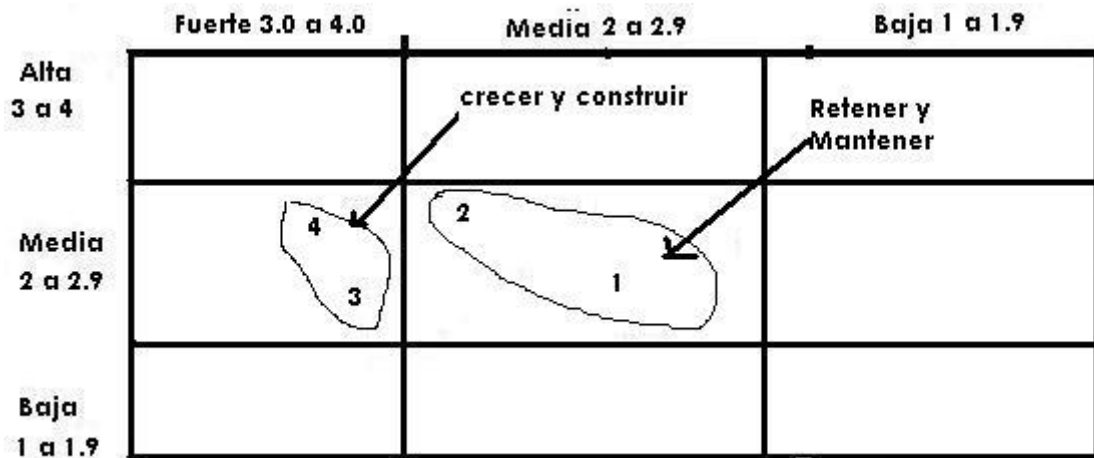
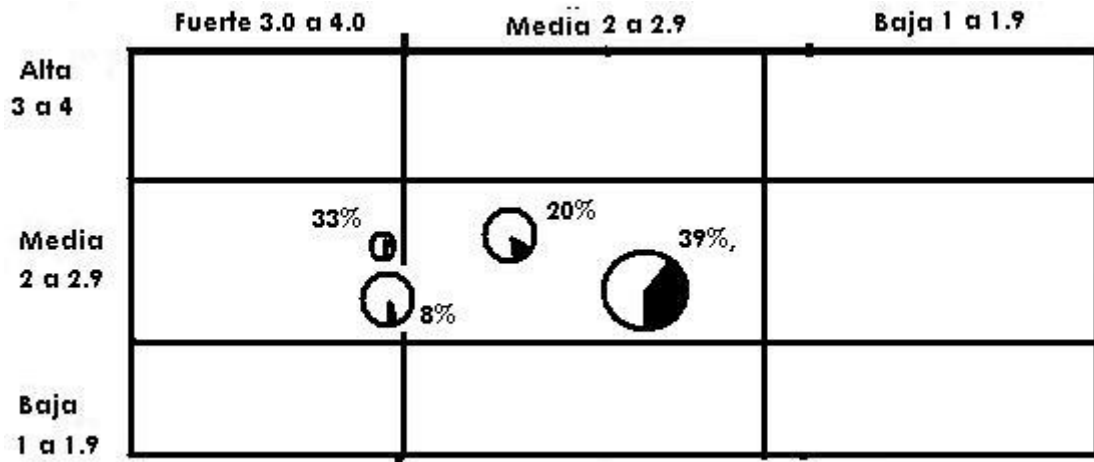
| | | | |
|---|------|---|------|
| Posicionamiento en la mente del cliente | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Calidad superior y certificación | 0.1 | 4 | 0.4 |
| Protección al consumidor | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Servicio de Asesoría | 0.15 | 4 | 0.6 |
| Debilidades | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Caidad del Sistema | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Mal entendimiento de Contratos | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Perdida de Clientes | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Constante desarrollo de tecnología | 0.01 | 2 | 0.02 |
| Total | 1 | | 3.02 |

Modelo de Calidad Operacional asociada a la Logística

| MEFE | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| Tenencia de puntos de ventas | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Existencia del mercado seguro | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Alta Tecnología por internet | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Mejor servicio postventa que la competencia | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | 0.02 | 3 | 0.06 |
| Amenazas | | | |
| Constantes reevaluaciones | 0.1 | 1 | 0.1 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Poco tiempo de Capacitación | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | 0.06 | 2 | 0.12 |
| No cuentan con ofertas exclusivas | 0.16 | 1 | 0.16 |
| | 1 | | 2.54 |

| MEFI | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Buen clima | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Profesionalidad del personal | 0.1 | 3 | 0.3 |
| Clima socio psicológico favorable | 0.16 | 4 | 0.64 |
| Posicionamiento en la mente del cliente | 0.05 | 4 | 0.2 |
| Calidad superior y certificación | 0.16 | 4 | 0.64 |
| Protección al consumidor | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Servicio de Asesoría | 0.06 | 4 | 0.24 |
| Debilidades | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | 0.04 | 1 | 0.04 |
| Caidad del Sistema | 0.04 | 2 | 0.08 |
| Mal entendimiento de Contratos | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Perdida de Clientes | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Constante desarrollo de tecnología | 0.05 | 1 | 0.05 |
| Total | 1 | | 3.05 |

| División | Ingresos (\$) | % de ingresos | Utilidades | % de Utilidades | Calificación del EFI | Calificación del EFE |
|----------|---------------|---------------|------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| 1 | 60,000 | 37 | 10,000 | 39 | 2.46 | 2.25 |
| 2 | 40,000 | 24 | 5,000 | 20 | 2.61 | 2.59 |
| 3 | 40,000 | 24 | 2,000 | 8 | 3.02 | |
| 4 | 25,000 | 15 | 8,500 | 33 | 3.05 | 2.54 |
| total | 165,000 | 100 | 25,500 | 100 | | |



La figura anterior contiene un ejemplo de una matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y construir” son adecuadas para la división 3, la división 4. La división 1 y 4 es candidata a “Retener y Mantener”. La división 1 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y, por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1 contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la tajada más grande del porcentaje, la división 5 donde cae 1 y 2 se refiere a retener y mantener.

Matriz de la Gran Estrategia

Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. 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.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar 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 cuál 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). 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.

Por último, 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.

De la anterior podemos afirmar que BISNES ELECTRONICS. Se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria del plástico es muy competida por la cantidad de productos que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente una de las estrategias para el crecimiento sería entrar en un nuevo mercado de servicios.

La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal ya está hecha por la unión con E-Commercial de USA le abre las puertas a otros mercados de Servicios que pueden mejorar su Outsourcing a nivel mundial

Etapas de la Decisión

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Como se dijo anteriormente, en este mismo capítulo, los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del

BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Matriz MCPE para Bisnes Electronics

Alternativa 1: Crear nuevos servicios de Logística Virtual para América latina

Alternativa 2: Desarrollar un nuevo sistema de Mercadotecnia para mejorar los canales de Distribución de nuestros servicios

| Factores críticos para el éxito | | Estrategias alternativas | | | |
|---------------------------------|------|--------------------------|-----|---------------|-----|
| | | Alternativa 1 | | Alternativa 2 | |
| Oportunidades | Peso | CA | TCA | CA | TCA |
| Tendencia de puntos de ventas | .10 | 4 | .40 | 2 | .20 |

| | | | | | |
|--|-----|----|------|----|------|
| Existencia del mercado seguro | .15 | 3 | .45 | 3. | .45 |
| Alta Tecnología por Internet | .10 | 2. | .20 | 4 | .40 |
| Mejor servicio posventa que la competencia | .15 | 3 | .45 | 3 | .60 |
| Comenzó a prestar servicios de logística | .05 | – | – | – | – |
| Amenazas | | | | | |
| Constantes reevaluaciones | .10 | 3 | .30 | 3 | .30 |
| Ampliaciones constantes de con otras tiendas | .05 | – | – | – | – |
| Poco tiempo de Capacitación | .10 | 4 | .40 | 1 | .10 |
| Inestabilidad y falta de algunas mercancías | .05 | - | - | - | - |
| No cuentan con ofertas exclusivas | .15 | 4 | .60 | 2 | .30 |
| Fortalezas | | | | | |
| Imagen superior en la competencia | .10 | 3 | .30 | 3 | .30 |
| Buen clima | .10 | - | - | - | - |
| Profesionalidad del personal | .10 | 4 | .40 | 2 | .20 |
| Clima socio psicológico favorable | .05 | 3 | .15 | 3 | .15 |
| Posicionamiento en la mente del cliente | .05 | - | - | - | - |
| Calidad superior y certificación | .15 | 3 | .45 | 3 | .45 |
| Debilidades | | | | | |
| Aumento de Calidad de Servicios nuevos | .05 | - | - | - | - |
| Caidad del Sistema | .10 | - | - | - | - |
| Mal entendimiento de Contratos | .15 | 2 | .30 | 3 | -.45 |
| Perdida de Clientes | .15 | 4 | .60 | 3 | .45 |
| Constante desarrollo de tecnología | .10 | 3 | .30 | 3 | .30 |
| Total | | | | | |
| | | | 5.30 | | 4.65 |
| AS - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo | | | | | |
| Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable | | | | | |

Se debe Elegir la Alternativa 1: **Crear nuevos servicios de Logística Virtual para Latina América**

(-). Algunos factores más tampoco afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras también aparecen guiones. Si un factor específico afecta a una estrategia, pero no a otra, afectará la elección que se haga, de tal manera que se deben registrar calificaciones del atractivo. El total de 5.30 de la suma de los atractivos de la tabla. Las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

Características positivas y limitaciones de la MCPE

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategias integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias

que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

Análisis de costo/beneficio

El modelo propuesto añade a estas prioridades factores complementarios para un análisis más completo en la factibilidad de implementación de un "e-service". Tales factores son:

Especificación de la infraestructura del "e-concept": Este punto hace referencia a la factibilidad técnica que rodea al "e-concept". Especificaciones de hardware y software son analizados en este punto, listando todos los requerimientos necesarios para cubrir lo descrito en la fase 3.

Equipo de trabajo necesario. La implementación siempre requiere de un grupo de personas que hagan posible la realización de un proyecto. Este grupo involucra tanto a la empresa misma como a un grupo consultor y administradores de información. Algunas ocasiones, las empresas optan por especialista en algunas áreas, y realizan outsourcing.

Aspectos legales. Internet ha causado modificaciones dentro del marco legal, originando así cuestiones que imposibles de regular. Cuando los compradores y vendedores no se ven entre sí, pueden existir acciones ilícitas, tales como el fraude, robo, etc., a través de Internet. Algunos países han logrado establecer reglamentos y políticas de uso, acción e implementación de servicios y tecnologías en Internet. Es indispensable para cualquier empresa que desee implementar un e-servicio conocer las regulaciones y el estatus legal que involucra tal implementación.

Planeación Financiera. El análisis de factibilidad viene acompañado de un plan de financiamiento para dicha implementación, tomando en cuenta los 3 puntos anteriores. La planeación financiera establece el costo de la inversión en su totalidad y el retorno de la inversión. Plan de Negocios. Cuando la empresa determina que es factible de realizar el proyecto de implementación de un e-servicio, el resultado final de una planeación estratégica es un plan de negocios. En el plan de negocios se mencionan todos los puntos a seguir para hacer posible la implementación del "e-concept".

Proceso de Evaluación de Estrategias

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

El proceso nos lleva a evaluar hasta las bases donde la Estrategia las afecta, comparando los resultados con las metas propuestas y de no ser así tomar las acciones pertinentes de manera tal que se consiga lo esperado con el plan. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o hasta la misión de la empresa.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos

El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

- a.- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
- b.- Medición del desempeño organizativo
- c.- Realización de acciones correctivas

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir las desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

Existen herramientas que nos permiten obtener retroalimentación a tiempo y actuar rápidamente, entre ellas encontramos a la auditoría estratégica por la junta directiva, evaluación del medio y la auditoría interna. Estas herramientas nos dirán si la Estrategia tomada inicialmente es la correcta o si es necesario el cambio a una nueva Estrategia o plan de contingencia.

Matriz de Valoración de la Evaluación de Estrategias

| ¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa? | ¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa? | ¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados? | Resultado |
|---|---|--|---|
| No | No | No | Tomar medidas correctivas |
| Si | Si | Si | Tomar medidas correctivas |
| Si | Si | No | Tomar medidas correctivas |
| Si | No | Si | Tomar medidas correctivas |
| Si | No | No | Tomar medidas correctivas |
| No | Si | Si | Tomar medidas correctivas |
| No | Si | No | Tomar medidas correctivas |
| No | No | Si | Seguir el actual curso de la Estrategia |

Podemos concluir diciendo que la evaluación estratégica es importante debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día. El Éxito de Hoy no garantiza el Éxito del mañana.

Papel del consejo de Directores de Bisnes Electronics

La falta generalizada de participación de los consejos de directores en el proceso de la administración estratégica está cambiando. Por tradición, los consejos de directores han sido principalmente "personas del interior" que no se atrevían a dudar de la palabra de los altos ejecutivos en cuanto a cuestiones estratégicas. Por lo general, se ha entendido que los estrategas son responsables de aplicar la estrategia, y de sus resultados, de tal manera que son ellos, y no los miembros del consejo, quienes deben formular la estrategia. En consecuencia, los altos ejecutivos normalmente evitaban discutir la estrategia global con los directores porque el resultado de tales discusiones solo restringir su libertad de acción. Las opiniones de los miembros del consejo rara vez se tomaba en cuenta para adquisiciones, desinversiones, grandes inversiones de capital y otras cuestiones estratégicas. Con frecuencia, el consejo sólo se reunía una vez al año para cumplir con el requisito mínimo legal. En muchas organizaciones los consejos sólo servían para desempeñar un papel tradicional de legitimación.

Una respuesta directa del aumento de presión en los directores para que se mantengan informados y cumplan con sus responsabilidades es que los comités de auditoría son ahora cosa común. Las empresas pueden desarrollar consejos más poderosos revisando con regularidad las actividades de los comités del consejo, evaluando las juntas de consejo y haciendo que el consejo se involucre más con cuestiones estratégicas. Es cada vez mayor la cantidad de compañías que les pagan a los miembros del consejo, parcial o totalmente, con acciones, lo que hace que los directores del exterior tengan más motivos para identificarse con las partes interesadas que representan y no con el director general que supervisan.

Conclusiones

La planeación estratégica enseñada en UPIICSA permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Se describieron los instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias y se integran en un marco práctico de tres etapas. Los instrumentos como la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias. Los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar. Los resultados ponderados de la Matriz MEFÉ están por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable.

En cuanto a la interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo estudiada, no sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.3 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por encima de 2.5, con un valor exacto de 2,88 lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: imagen superior a la competencia, clima socio psicológico favorable, posicionamiento en la mente del cliente, calidad superior de la mercancía con relación a la competencia. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz FODA. En la Matriz Peyea concluimos que La empresa Bisnes Electronics debe seguir estrategias de tipo competitivo.

En nuestro estudio de la matriz BCG deducimos que las divisiones 1 se mantienen como estrellas nuestra división 2 y 3 es una interrogante lo que sería bueno para esta división podemos decir que sería eficiente en crear técnicas estratégicas para que nuestro producto llegue a ser una estrella y nuestra división 5 es un perro y sería mejor invertirle en otros proyectos que en este, otro aspecto positivo que obtuvimos fue el de la división 4 el cual cae en el cuadrante de la vaca, ya que se tiene una gran participación en el mercado, y realizan negocios en industrias con bajas tasas de crecimiento.

El crear un nuevo servicio de Logística Virtual para la empresa BISNES ELECTRONICS es una alternativa muy buena, ya que se ha comprobado esa razón. Otro punto para concluir diciendo que la evaluación estratégica es importante debido al entorno (externo e interno) tan cambiante que sucede hoy en día. El Éxito de Hoy no garantiza el Éxito del mañana y más para Bisnes Electronics.

Toda organización debe perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otras; la idea es proyectarse con controles efectivos y predicciones que alcancen exactitud, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente competitividad ante un mercado que cada día se torna más exigente. Así mismo debe planificar y de ser requerido, ejecutar medidas correctivas que reorienten la política y misión de la empresa.

Por último, hay que mantener presente criterios amplios de evaluación, destacando razones financieras como tasa de retorno de inversión y capital, margen de utilidad, participación en el mercado y crecimiento entre otros; donde la esencia cuantitativa suele ser pieza vital del proceso, amparada en planes contingentes y auditorias periódicas.

Bibliografía

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación, México

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992

Otras Publicaciones del Autor

La siguiente tabla muestra los trabajos publicados por el Ingeniero Iván Escalona para quien este interesado en consultar los diversos temas y bajar los trabajos, comentarios al correo:

ivan_escalona@hotmail.com,

| <i>TEMA</i> | <i>Link</i> |
|---|---|
| Administración - Código de Ética | http://www.monografias.com/trabajos12/eticaplic/eticaplic.shtml |
| Administración - Teoría de al Empresa | http://www.monografias.com/trabajos12/empre/empre.shtml |
| Biología | http://www.divulcat.com/monografias/biologia/biologia.html |
| Biología | http://www.monografias.com/trabajos12/biolo/biolo.shtml |
| Calidad - Elaboración de un Manual | http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/mancalivan.htm |
| Calidad - Gráficos de Control de Shewhart | http://www.monografias.com/trabajos12/concalgra/concalgra.shtml |
| Calidad - Sus orígenes | http://www.monografias.com/trabajos11/primdep/primdep.shtml |
| Derecho - Artículo 14 y 16 | http://www.monografias.com/trabajos12/comex/comex.shtml |
| Derecho - Contrato individual de trabajo | http://www.monografias.com/trabajos12/contind/contind.shtml |

| | |
|--|---|
| Derecho - Delitos patrimoniales | http://www.monografias.com/trabajos12/derdeli/derdeli.shtml |
| Derecho - Familia Civil | http://www.monografias.com/trabajos12/derlafam/derlafam.shtml |
| Derecho - Familia en el derecho Mexicano | http://www.monografias.com/trabajos12/dfamilien/dfamilien.shtml |
| Derecho - Familia en el Derecho Positivo | http://www.monografias.com/trabajos12/dlafamil/dlafamil.shtml |
| Derecho - Garantías Individuales | http://www.monografias.com/trabajos12/qarin/qarin.shtml |
| Derecho - Juicio de amparo | http://www.monografias.com/trabajos12/derjuic/derjuic.shtml |
| Derecho - Legislación y Mecanismos | http://www.monografias.com/trabajos13/legislac/legislac.shtml |
| Derecho - Nociones de Derecho Mexicano | http://www.monografias.com/trabajos12/dnocmex/dnocmex.shtml |
| Derecho - Nociones de derecho positivo | http://www.monografias.com/trabajos12/dernoc/dernoc.shtml |
| Economía - Fundamentos de Economía | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/fundelacal.htm |
| Estudio de Mercado - Un Producto | http://www.monografias.com/trabajos16/estudio-mercado-cafe/estudio-mercado-cafe.shtml |
| Estudio de Mercado - Aplicación | http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/esmerivan.htm |
| Evaluación de proyectos - Análisis de factibilidad | http://www.monografias.com/trabajos17/factibilidad/factibilidad.shtml |
| Evaluación de proyectos - Estudio Económico | http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm |
| Evaluación de Proyectos - Estudio Económico | http://www.monografias.com/trabajos16/evaluacion-ferrioni/evaluacion-ferrioni.shtml |
| Filosofía - Antropología Filosófica | http://www.monografias.com/trabajos12/antrofil/antrofil.shtml |
| Filosofía - Antropología filosófica | http://www.monografias.com/trabajos12/wantrop/wantrop.shtml |
| Filosofía - Cuestiones Antropológicas | http://www.mercaba.org/FICHAS/Monografias/cuestiones_antropologicas.htm |
| Filosofía - Definición de Filosofía | http://www.monografias.com/trabajos12/wfiloso/wfiloso.shtml |
| Filosofía - El hombre y límites de la Ciencia | http://www.monografias.com/trabajos12/quienes/quienes.shtml |
| Filosofía - El Perfil del hombre | http://www.monografias.com/trabajos12/perfhom/perfhom.shtml |
| Filosofía - Fraude del Siglo | http://www.monografias.com/trabajos12/frasi/frasi.shtml |
| Filosofía - Giovanni Sartori, Homo videns | http://www.monografias.com/trabajos12/pdaspec/pdaspec.shtml |
| Filosofía - La vida | http://www.monografias.com/trabajos12/lavida/lavida.shtml |
| Filosofía - México: ¿Adoptando Nueva Cultura? | http://www.monografias.com/trabajos12/nucul/nucul.shtml |
| Filosofía - Sentido del Humor en la Educación | http://www.monografias.com/trabajos12/filyepes/filyepes.shtml |
| Física - Mecánica Clásica | http://www.monografias.com/trabajos12/henerg/henerg.shtml |
| Física - Movimiento unidimensional | http://www.monografias.com/trabajos12/moviunid/moviunid.shtml |
| Física - Oscilaciones y Movimiento Armónico | http://www.monografias.com/trabajos13/fiuni/fiuni.shtml |
| Física - Problemas del Resnick | http://www.monografias.com/trabajos12/resni/resni.shtml |
| Historia - Museo de las Culturas | http://www.monografias.com/trabajos12/hmmuseo/hmmuseo.shtml |
| Historia de México - 1928 a 1934 | http://www.monografias.com/trabajos12/hmentre/hmentre.shtml |
| Historia de México - El Maximato | http://www.monografias.com/trabajos12/hmmaximt/hmmaximt.shtml |
| Historia de México - General Manuel González | http://www.monografias.com/trabajos12/hmmanuel/hmmanuel.shtml |
| Historia de México - Guerra con EEUU | http://www.monografias.com/trabajos12/hmguerra/hmguerra.shtml |
| Historia de México - Independencia | http://www.monografias.com/trabajos12/hmetapas/hmetapas.shtml |
| Historia de México - Inquisición | http://www.monografias.com/trabajos12/hminqui/hminqui.shtml |
| Historia de México - Intervención Francesa | http://www.monografias.com/trabajos12/hminterv/hminterv.shtml |
| Historia de México - José López Portillo | http://www.monografias.com/trabajos12/hmlopez/hmlopez.shtml |
| Historia de México - Las Leyes de Reforma | http://www.monografias.com/trabajos12/hmleyes/hmleyes.shtml |
| Historia de México - Primer Gobierno Centralista | http://www.monografias.com/trabajos12/hmprimer/hmprimer.shtml |
| Historia de México - Vicente Fox | http://www.monografias.com/trabajos12/hmelecc/hmelecc.shtml |
| Idiomas - Curso de Inglés | http://www.monografias.com/trabajos14/ingless/ingless.shtml |
| Ingeniería - Ahorro de energía | http://www.monografias.com/trabajos12/ahorener/ahorener.shtml |
| Ingeniería - Aire comprimido | http://www.monografias.com/trabajos13/compri/compri.shtml |
| Ingeniería - Determinar la confiabilidad | http://www.monografias.com/trabajos16/confiabilidad/confiabilidad.shtml |
| Ingeniería - El mundo de los plásticos | http://www.monografias.com/trabajos13/plasti/plasti.shtml |
| Ingeniería - Enseñanza frente a la privatización | http://www.monografias.com/trabajos12/pedense/pedense.shtml |

| | |
|---|---|
| Ingeniería - Estructura de Circuitos Hidráulicos | http://www.monografias.com/trabajos13/estrcir/estrcir.shtml |
| Ingeniería - Plásticos y Aplicaciones | http://www.monografias.com/trabajos13/plapli/plapli.shtml |
| Ingeniería - Prácticas de química de la UP | http://www.monografias.com/trabajos12/prala/prala.shtml |
| Ingeniería - Seguridad Industrial | http://www.monografias.com/trabajos16/seguridad-industrial/seguridad-industrial.shtml |
| Ingeniería - Vocabulario para Estudiantes | http://www.monografias.com/trabajos13/spanglis/spanglis.shtml |
| Ingeniería de Medición - Introducción | http://www.monografias.com/trabajos12/medtrab/medtrab.shtml |
| Ingeniería de Medición - Manual del Tiempo Estándar | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mantiemesivan.htm |
| Ingeniería de Medición - Tiempo estándar | http://www.monografias.com/trabajos12/ingdemeti/ingdemeti.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Análisis de Producción I | http://www.monografias.com/trabajos12/andeprod/andeprod.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Análisis Sistemático | http://www.monografias.com/trabajos12/igmanalis/igmanalis.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Balanceo de líneas | http://www.monografias.com/trabajos14/balanceo/balanceo.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Frederick Winslow Taylor | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/twtivan.htm |
| Ingeniería de Métodos - Memoria de cálculo | http://www.monografias.com/trabajos12/elplane/elplane.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Memoria técnica | http://www.monografias.com/trabajos12/electil/electil.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Muestreo del Trabajo | http://www.monografias.com/trabajos12/immuestr/immuestr.shtml |
| Ingeniería de Métodos - Plan de incentivos | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/pagosal.htm |
| Ingeniería de Métodos - Therbligs | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/therbligs.htm |
| Ingeniería Industria - Introducción al JIT | http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/introjit.htm |
| Ingeniería Industrial - Álgebra Lineal | http://www.monografias.com/trabajos12/exal/exal.shtml |
| Ingeniería Industrial - Distribución de Planta | http://www.monografias.com/trabajos12/distpla/distpla.shtml |
| Ingeniería Industrial - Introducción | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/introalaih.htm |
| Ingeniería Industrial - Logística Industrial | http://www.monografias.com/trabajos16/logistica-industrial/logistica-industrial.shtml |
| Ingeniería Industrial - Mercadotecnia Integral | http://www.monografias.com/trabajos16/ingenieria-mercadotecnia/ingenieria-mercadotecnia.shtml |
| Ingeniería Industrial - Pareto e Ishikawa | http://www.monografias.com/trabajos17/pareto-ishikawa/pareto-ishikawa.shtml |
| Ingeniería Industrial - Planeación estratégica | http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml |
| Ingeniería Industrial - Prácticas de electricidad | http://www.monografias.com/trabajos12/label/label.shtml |
| Ingeniería Industrial - Pruebas Destructivas | http://www.monografias.com/trabajos12/pruemec/pruemec.shtml |
| Ingeniería Industrial - Psicología Industrial | http://www.monografias.com/trabajos13/psicosoc/psicosoc.shtml |
| Ingeniería Industrial - Teoría de Restricciones | http://www.gestiopolis.com/recursos/ documentos/fulldocs/ger1/tociem.htm |
| Investigación de Mercados | http://www.miespacio.org/cont/invest/invmer.htm |
| Investigación de mercados | http://www.monografias.com/trabajos11/invmerc/invmerc.shtml |
| Investigación de Operaciones - Método Simplex | http://www.monografias.com/trabajos13/icerodos/icerodos.shtml |
| Investigación de Operaciones - Prog Lineal | http://www.monografias.com/trabajos13/upicsa/upicsa.shtml |
| IO - Redes y Administración de Proyectos | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/iopertcpm.htm |
| Jean Michelle Basquiat | http://www.monografias.com/trabajos12/bbasquiat/bbasquiat.shtml |
| La Familia II | http://www.monografias.com/trabajos12/lafami/lafami.shtml |
| Literatura - El Quijote de la Mancha | http://www.monografias.com/trabajos12/lresquij/lresquij.shtml |
| Manuafactura - Elaboración de una tuerca qiratoria | http://www.monografias.com/trabajos17/tuerca-qiratoria/tuerca-qiratoria.shtml |
| Manuafactura - CAM | http://www.monografias.com/trabajos14/manufaccomput/manufaccomput.shtml |
| Manuafactura - Diseño asistido por Computadora | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/macives.htm |
| Manuafactura - Máquinas Herramienta | http://www.monografias.com/trabajos14/maq-herramienta/maq-herramienta.shtml |
| Manuafactura - Procesos por arranque de Viruta | http://www.monografias.com/trabajos14/manufact-industr/manufact-industr.shtml |
| Manuafactura -Elaboración de un Piñón | http://www.monografias.com/trabajos16/pinion/pinion.shtml |
| Manuafactura Industrial II - Trabajo Final | http://www.gestiopolis.com/recursos/ documentos/fulldocs/ger1/tfinman2.htm |
| Moral - Las Religiones | http://www.monografias.com/trabajos12/mortest/mortest.shtml |
| Moral - Salvífichi Doloris | http://www.monografias.com/trabajos12/morsalvi/morsalvi.shtml |
| Neumática - Electroválvulas | http://www.monografias.com/trabajos13/valvu/valvu.shtml |

| | |
|--|---|
| Neumática - Generación y distribución del Aire | http://www.monografias.com/trabajos13/genair/genair.shtml |
| Neumática - Ingeniería en Neumática | http://www.monografias.com/trabajos13/maneu/maneu.shtml |
| Neumática - Sistemas Hidráulicos | http://www.monografias.com/trabajos13/intsishi/intsishi.shtml |
| Neumática - Válvulas Auxiliares | http://www.monografias.com/trabajos13/valvaux/valvaux.shtml |
| Neumática - Válvulas Hidráulicas | http://www.monografias.com/trabajos13/valhid/valhid.shtml |
| Neumática - Válvulas Neumáticas | http://www.monografias.com/trabajos13/valvidos/valvidos.shtml |
| PCP - Balanceo de Líneas de ensamble | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pcplinen.htm |
| PCP - Balanceo de Líneas de ensamble 2 | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/pycdelapro.htm |
| PCP - MRP | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mrpivan.htm |
| PCP - Pronósticos | http://www.monografias.com/trabajos13/placo/placo.shtml |
| Pedagogía - Comparación de autores | http://www.monografias.com/trabajos12/pedidact/pedidact.shtml |
| Pedagogía - Conocimiento sensible | http://www.monografias.com/trabajos12/pedyantr/pedyantr.shtml |
| Pedagogía - Empresa y familia | http://www.monografias.com/trabajos12/teoempres/teoempres.shtml |
| Pedagogía - Filosofía de la educación | http://www.monografias.com/trabajos12/pedfilo/pedfilo.shtml |
| Pedagogía - La educación del hombre | http://www.monografias.com/trabajos12/introped/introped.shtml |
| Pedagogía - Psicopatología de la memoria | http://www.monografias.com/trabajos12/pedpsic/pedpsic.shtml |
| Pedagogía - Recensión del Libro Didáctica | http://www.monografias.com/trabajos12/wpedaq/wpedaq.shtml |
| Pruebas No Destructivas - Ultrasonido | http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/disultra.htm |
| Psicología - El Poder de la Autoestima | http://www.monografias.com/trabajos12/elpoderde/elpoderde.shtml |
| Psicología - Entender el Mundo de Hoy | http://www.monografias.com/trabajos12/entemun/entemun.shtml |
| Química - Curso de fisicoquímica | http://www.monografias.com/trabajos12/fisico/fisico.shtml |
| Química - El Átomo | http://www.monografias.com/trabajos12/atomo/atomo.shtml |
| Ranma Manga | http://www.monografias.com/trabajos12/ranma/ranma.shtml |
| UPIICSA | http://www.monografias.com/trabajos12/hlaunid/hlaunid.shtml |

Autor Ing. Iván Escalona

Consultor Logística, Teléfono Móvil: 044 55 18 25 40 61 (México)

Ingeniero Industrial

resnick_halliday@yahoo.com.mx, ivan_escalona@hotmail.com

Nota: Si deseas agregar un comentario o si tienes alguna duda o queja sobre algún(os) trabajo(s) publicado(s), puedes escribirme a los correos que se indican, indicándome que trabajo fue el que revisaste escribiendo el título del trabajo(s), también de dónde eres y a que te dedicas (si estudias, o trabajas) Siendo específico, también la edad, si no los indicas en el mail, borraré el correo y no podré ayudarte, gracias.

- Estudios Universitarios: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y [Ciencias Sociales](#) y Administrativas (U.P.I.I.C.S.A.) del Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.)
- Centro Escolar Patoyac, (Incorporado a la UNAM)

Origen: México

Anexo: Sistemas Efectivos de Evaluación

Primero, sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.

Segundo, las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, deben proporcionar a la gerencia información útil sobre las labores en las que ejerce el control e influencia.

Tercero, deberían proporcionar información oportuna. Una pregunta clave es proporcionar las actividades de evaluación de estrategia información oportuna para el uso de la gerencia. En ciertas áreas y ocasiones a veces se requiere información de carácter diario.

Cuarto, las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos.

Quinto, la información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción. La información evaluativa debe dirigirse a las personas en la empresa que necesitan realizar acciones con base en ella. Todos los gerentes no tienen que recibir información consistente.

Sexto, el proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común. Ningún departamento debe dejar de cooperar con otro solo por razones evaluativas.

Séptimo, los informes de estrategia deben ser sencillos, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.

Octavo, es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas. Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales.

Noveno, la clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño. Esta pauta es de especial importancia durante las primeras etapas del proceso de evaluación de estrategias.