

## PROCESO ESTRATEGICO

El primer paso del proceso estratégico para la realización de un proyecto, se refiere a la declaración de la visión, misión y valores de la empresa.

La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos.

La visión empresarial es la clave para impulsar un desafío a lograr en el largo plazo.

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación.

También la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación del desarrollo sano y próspero de la empresa.

Es de vital importancia la eficaz difusión de estos conceptos en toda la organización, el personal de todas las áreas y en distintos los niveles deben comprender plenamente los significados y las bases que constituyen a la empresa.

El conocimiento claro y preciso de la misión contribuye al compromiso por parte del personal a lo largo y ancho de la estructura organizacional.

El siguiente paso a desarrollar, exige una disciplina muy fuerte de análisis y evaluación de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno, conocida como análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Para la evaluación del entorno se separa en dos partes; una referida a las variables micro o directas y otra a las variables macro o indirectas.

Este esfuerzo de evaluación del ambiente externo debe lograr identificar las oportunidades y amenazas para la empresa en cuestión; no basta seguir las intuiciones o las apreciaciones superficiales de las condiciones que afectarán a la empresa, sin contar con información más confiable y válida.

- **Se requiere información sobre los siguientes aspectos:**

- 1- los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado. Fortalezas y debilidades.
- 2- Los clientes y sus características.
- 3- Proceso de decisión de compra de los clientes.
- 4- Poder de negociación de los clientes.
- 5- Percepción de las necesidades del producto o servicio por parte de los clientes.
- 6- Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- 7- Tamaño del mercado. En volumen y en pesos.
- 8- Tasa de crecimiento que se está observando en el mercado.
- 9- Segmentos del mercado que se pueden estructurar.

- 10- Tasa de crecimiento en cada segmento que se identifique.
- 11- Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.
- 12- Barreras de ingreso al sector en el que se compete.
- 13- Importancia y valor de la tecnología en el diseño de la oferta y en la operación de los servicios.

- **La parte complementaria de la evaluación del entorno se refiere a las variables de naturaleza macro, que pueden afectar el desempeño del sector y a la empresa en particular. Al respecto se deben revisar sistemáticamente los siguientes factores:**

1- Indicadores económicos clave: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector o sectores a los que se dirigen los productos o servicios; tasas de interés; tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios; tasas de desempleo; finanzas públicas (déficit, reservas en divisas, política fiscal, balanza de pagos); inversiones directas locales y extranjeras en los sectores de interés.

2- Situación de la arena política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles municipal, estatal y federal. En este punto es importante valorar las tendencias ideológicas que favorecen o perjudican acciones empresariales. Personalidad de los principales actores políticos y su peso relativo en las decisiones de gobierno. En este rubro, también se debe realizar un análisis de los aspectos laborales, primordialmente la fuerza de los sindicatos y que influye en las decisiones de inversión y crecimiento.

3- Aspectos jurídicos que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación en los niveles correspondientes del poder legislativo, es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes vigentes. Ley federal del trabajo, leyes fiscales.

4- Demografía. Esta variable puede ser indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y, por lo tanto representar una oportunidad de negocio si empresas se desarrollan en esas ciudades.

5- Tendencias en los negocios. Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan las empresas, pueden ser fuente de oportunidades para la empresa.

- **En lo referente a la situación interna propia de la empresa, se deben obtener elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades.**

**Se debe organizar la información para evaluar los siguientes aspectos:**

- 1- Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido.
- 2- Base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la empresa. Especificar si existe dependencia de dos o tres clientes.
- 3- Nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes.
- 4- Política de precios – costos – márgenes.
- 5- Fuerza de ventas y sus cualidades.
- 6- Estrategias de promoción.
- 7- Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.
- 8- Sistemas de operación del servicio.
- 9- Gestión de la calidad del servicio.
- 10- Niveles de calidad y su percepción de los clientes.
- 11- Integración de la tecnología de información al servicio al cliente.
- 12- Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.
- 13- Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.
- 14- Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad. Ciclo económico del negocio.
- 15- Facilidad y acceso a financiamiento.
- 16- Sistemas de planeación y control financiero.
- 17- Estructura organizacional.
- 18- Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).
- 19- Rotación de personal.
- 20- Nivel de las compensaciones al personal.
- 21- Relaciones laborales (situación sindical)
- 22- Productividad del personal.
- 23- Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable
- 24- Capacidad de la dirección.
- 25- Estilo de dirección. Autoritario o participativo.

26- Procesos de decisiones directivas.

27- Talento de personal clave y su grado de lealtad.

28- Consistencia y alineamiento de los factores críticos.

29- Certificación de los procesos con ISO.

Con base en la revisión a fondo de estos ítems del diagnóstico interno se podrán determinar con mayor precisión las fortalezas y debilidades.

Tanto para la dimensión externa, como para la dimensión interna se sugiere ponderar cada factor para definir prioridades de los aspectos a atender con mayor esmero por la situación que arroje el análisis FODA

El análisis de vulnerabilidad se elabora con base en la evaluación de los pilares del negocio y se calcula, por un lado la probabilidad del cambio que puede impactar a la empresa y el grado de afectación si se da ese cambio.

Con base en la evaluación de la situación del negocio se podrán DECIDIR los OBJETIVOS y ESTRATEGIAS a implantar para un desempeño efectivo de la empresa en su conjunto.

Los objetivos decididos se pueden enfocar con el propósito de: Aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado; por último atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.

### **Niveles de Estrategias:**

Si una organización cuenta con un producto o servicio, puede organizar un plan estratégico único que incluya todas las actividades que desarrolla. Pero si contase con más de un producto o servicio tendrá que armar varios planes estratégicos, ya que si hablamos de clientes, a quienes se les presta o vende el producto o servicio, tienen cualidades, necesidades y exigencias diferentes. Por ejemplo: Euresst S.A., tiene comedores industriales fuera y dentro de nuestro país. Cada comedor tiene su particularidad, ya que es un cliente individual, lo cual exige formular distintos objetivos o metas, teniendo en cuenta sus cualidades y exigencias. También podemos hablar de PepsiCo, la cual tiene como estrategia, es decir que está dividida en: Pepsi, 7Up Internacional, Talco Bell, Pizza Hut y Fritos, Lay.

### **Estrategia corporativa:**

Contempla las organizaciones que tienen más de un negocio. Determina el papel que desempeña cada negocio dentro de la organización.

Como por ejemplo Compass Group PLC. Es una empresa multinacional, que tiene varios negocios repartidos en todo el mundo, como ser Eurest Argentina S.A., que como se dijo antes se dedica a la atención de comedores Industriales y Ven Ding, que se dedica a la prestación de servicio de máquinas expendedoras de productos alimenticias y bebidas. Cada una de estas divisiones tiene su propia estrategia, más allá de pertenecer al mismo grupo.

Cuando una organización cuenta con diferentes negocios, la planificación puede facilitarse al crear **unidades de negocios** estratégicas. A las mismas se las de nómina UEN, representan una unidad de negocio único.

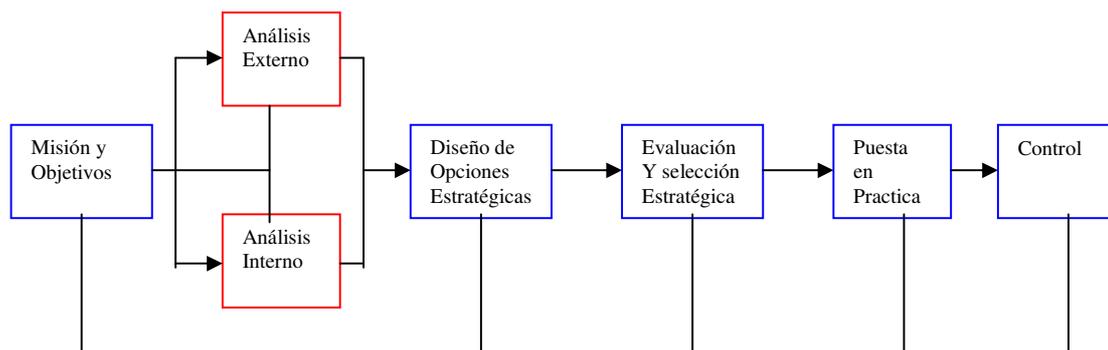
**Estrategia funcional:**

Define la forma de apoyar a la unidad de negocio.

Se establecen departamentos funcionales: **PRODUCCIÓN, COMPRAS / COMERCIAL, RECURSOS HUMANOS, FINANZAS, ETC.**

Por ejemplo, cuando Eurest S.A. de Compass Group, o Talco Bell de PepsiCo, deciden abrir una nueva sucursal, el departamento de Compras y Comercial, desarrolla una estrategia promocional para este nuevo concepto, se investiga y se crean nuevos productos adaptados al lugar donde se esté por iniciar esta nueva actividad y el departamento de Recursos Humanos desarrollara programas de capacitación para el personal que integraran el plantel de trabajo de esa nueva unidad o sucursal.

• **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA**



**Análisis Estratégico**

**Formulación de Estrategias**

**Implementación de Estrategias.**

## • CREACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El equipo de dirección establecerá con claridad los objetivos estratégicos que quieren lograr en el corto, mediano y largo plazo y formular las proyecciones cuantitativas correspondientes.

Se requiere de una definición de objetivos acerca de los siguientes rubros:

- a) Participación de mercado o volúmenes de ventas.
- b) Rendimiento sobre la inversión y sobre ventas. Ingresos totales contra costos totales.
- c) Productividad del personal. Ingresos totales sobre nómina o número de empleados.
- d) Calidad en el servicio. Calificación del cliente acerca del servicio entregado.
- e) Desarrollo humano. Horas hombre de capacitación.
- f) Desarrollo y asimilación de tecnología.
- g) Inversiones y desinversiones a realizar.
- h) Responsabilidad social.

En estos aspectos estratégicos los objetivos deben especificar los resultados que se esperan a tres o cinco años en términos mensurables, de preferencia con indicadores que relacionen variables críticas del desempeño. Por ejemplo, el objetivo económico de rendimiento, relaciona las utilidades con la inversión o con el monto de las ventas; la productividad relaciona los ingresos con la nómina o el número de personal; la participación del mercado relaciona el importe de las ventas con el tamaño del mercado.

El equipo directivo de la empresa, como órgano de planeación estratégica es el responsable de la creación de las estrategias competitivas que señalarán el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las VENTAJAS COMPETITIVAS con las cuales se logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales. El otro propósito de la estrategia es alcanzar los objetivos financieros de los accionistas, incluyendo el relativo al desempeño económico y al desarrollo de su personal.

La clave de la estrategia es que se ancle o cimiente en las NECESIDADES a resolver de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten.

Las estrategias incluirán los compromisos de cada área de la empresa para que se cumpla con la estrategia global.

En el seno del equipo directivo se tendrá mucho cuidado en programar inicialmente y revisar durante la operación, las decisiones tomadas para el desarrollo del o los proyectos, los cuales deben resultar inconsistentes con la idea original.

A tener en cuenta:

**1- La visión, misión y valores:**

- **¿Cuál es nuestra razón de ser?**

La Misión corporativa debe estar alineada con los valores y objetivos organizacionales.

Generalmente la Misión no es conocida entre los empleados de la compañía, y algunas veces ni por los directivos, pasando a ser solo una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa.

Tiene que ser la guía, al momento de tomar decisiones y una brújula en la orientación estratégica de la firma.

Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas:

- **¿Qué funciones desempeña la organización?**
- **¿Cómo las desempeña?**

La misión es más que la función empresarial, se debe considerar como la fuerza impulsadora, la ventaja competitiva. Es fundamental que el equipo de planeamiento se haga las siguientes preguntas:

- **¿Qué hace su empresa, que es único en el mercado?**
- **¿Cómo trabaja su institución, que la diferencia del resto?**

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, quienes proporcionan ventaja competitiva.

- **¿Para quién trabaja?**

Contempla al cliente como base de su negocio.

- **¿Por qué sigue ciertos objetivos, cual es la justificación social de su existencia?**

Si se entiende el hecho de existir, hay mayores posibilidades de que la misión funcione.

**LA MISIÓN ES MAS, QUE LA DEFINICIÓN DE LO QUE HACE LA EMPRESA, ES UNA HERRAMIENTA DE ORIENTACIÓN ESTRATEGICA QUE SE UTILIZA CUANDO SE QUIERE EVALUAR UNA DECISIÓN QUE AFECTE IMPORTANTES RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

No basta con que la misión esté registrada en un papel, tiene que estar clara en la mente de cada integrante de la corporación.

La misión de una empresa gastronómica no es solo el producir y dar rentabilidad o ganancia a una organización, sino también satisfacer las necesidades de la sociedad a la que se presta servicio, haciendo que los momentos libres de las personas que se atienden sean recreativos y satisfactorios para su vida.

Ejemplos de declaraciones de misión empresarial:

“Velar por la sustentabilidad de los recursos pesqueros del país, mediante el adecuado cumplimiento de la normativa pesquera”

[Sernapesca \(Chile\)](#)

“Nuestra misión, dentro de un marco regido por la calidad y la excelencia es: Transformar nuestras capacidades y potenciales originando una empresa viva que va hacia delante de manera continua, para convertirse sin tardanza y duda alguna en la referencia mundial en el campo de la dermatología. Satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes, e investigando y ofreciendo productos y servicios con un índice óptimo de calidad, que nos permitan prosperar como negocio, contribuir al desarrollo del país y así poder proveer a nuestros accionistas de una utilidad razonable sobre su inversión.”

[Galderna \(México\)](#)

Nuestra Visión empresarial es la siguiente: “Queremos convertirnos, en los próximos años, en la empresa de golosinas y chocolates número uno de América Latina”.

Nuestro compromiso se expresa en las cinco palabras que definen nuestro slogan: “Le damos sabor al mundo”.

Esta frase, de enorme simpleza, tiene para nosotros una gran fuerza y significación, ya que sintetiza el desafío que hemos asumido los que formamos parte de Equipo ARCOR: brindar a los ciudadanos de todo el mundo lo mejor de nosotros, poner pasión en lo que hacemos para “darle sabor” a quienes, día a día, eligen nuestros productos.

[Arcor \(Argentina\)](#)

## **2- La meta.**

La meta es el máximo logro que quiero obtener, como ser:

- Crear sucursales
- Armar un sistema de franquicias

Sirve para que los objetivos y las estrategias tengan un mismo sentido y lineamientos y todo vaya orientado hacia un mismo fin.

## TIEMPO DE PLAZO DE REALIZACION DE OBJETIVOS



### 3- Los objetivos. En términos de rendimiento o valor económico agregado. A Corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos deben formularse:



Primero se debe proyectar la meta, para que la formulación de objetivos tenga un sentido y dirección lógica.

### 4- La formulación estrategia:

Desarrollar los objetivos pautados en todos los plazos.

Crear una meta adecuada, referida a ingresos, costos, utilidades, inversiones, sistemas operativos y de control, etc.

Una oferta al mercado de valor único. Es muy, muy importante describir en que consiste la oferta de VALOR para los clientes actuales y potenciales.

Actividades consistentes con el diseño de la oferta de valor.

Trueques claros en la oferta e valor y las actividades derivadas.

Un sistema integrado donde encajen perfectamente las actividades.

Mejora constante en los procesos operativos.

1. La estrategia ha de incorporar un sentido de propósito organizativo. Ven a la empresa como una entidad, tanto social como económica, con un sentido del destino a largo plazo y un espíritu de comunidad. Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia y se identifican con un conjunto de valores dado.

2. Una buena estrategia evoluciona continuamente a medida que cambia el entorno competitivo. ¿Cuál y cómo es la dinámica del entorno competitivo del sector donde operamos?

3. Los directivos han de seguir aprendiendo por medio de la realización de preguntas sobre el negocio, sus productos, mercados y modelos operativos.

4. Las empresas en la actualidad reconocen que sus empleados son el único activo sostenible que poseen. Opciones estratégicas:

- a- Liderazgo en el producto:** el cliente está interesado en los últimos y más modernos productos. Su elección está impulsada por un gusto por la moda o el deseo de una tecnología concreta.
- b- Excelencia Operativa:** Están interesados en comprar productos y servicio sobre la base de un precio bajo y la comodidad. Exigen calidad pero no están dispuestos a pagar precios altos o desplazarse más de lo normal para hacer una compra.
- c- Vinculación con el cliente:** están interesados por obtener exactamente lo que quiere, incluso si ha de pagar un precio más alto o esperar un poco más para obtenerlo.

La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto. Se deben enfrentar tres decisiones básicas:

- **¿qué servicios ofrecerán?**
- **¿qué nivel de servicio se debe ofrecer?**
- **¿cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?**
  
- **QUE SERVICIOS SE OFRESERAN**

Se deben realizar encuestas periódicas, que permitan identificar los posibles servicios.

Se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de los productos.

Aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, detectando oportunidades para adelantarnos a ser los mejores.

- **QUE NIVEL DE SERVICIO SE DEBE OFRECER.**

Se tiene que detectar la cantidad y calidad que los clientes desean.

Utilizando herramientas como: compras de comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzón de sugerencias. Estos últimos elementos maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en que se está fallando.

- d- Liderazgo en costos:** lograr un bajo costo con respecto a los competidores, puede lograrse mediante sistemas de economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje, minimización en costos de desarrollo e

investigación, gran volumen de producción y con cuotas de mercado relativamente altas en sus industrias.

- e- **Diferenciación:** distinguir el producto que ofrecemos, la unidad de negocio. Tiene que ser exclusivo o superior respecto de la competencia.

## 5- El análisis del contexto:

### Contexto externo

El entorno de una organización define una estrategia de éxito.

Los gerentes tienen que saber qué es lo que la competencia hace, que legislación podría afectar a la organización, cual es la disponibilidad de mano de obra en las localidades donde se piensa instalar, etc.

### Contexto interno

**¿Qué habilidades y capacidades tienen los empleados de la organización?**

**¿Ha tenido éxito en la innovación de nuevos productos?**

**¿Cómo perciben los consumidores a la organización?**

Con frecuencia a esto se le llama análisis **FODA**, ya que reúne las **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS**.

Un análisis juicioso provee información para la toma de decisiones. Permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

FODA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades, explorando profundamente el entorno.

Se debe considerar todos los aspectos que se manejan en la organización: recursos humanos, físicos, financieros, técnicos, tecnológicos y de riesgo.

**Las preguntas que se deben formular son:**

- **¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?**
- **¿En que lo supero?**
- **¿En cuales estamos iguales?**
- **¿En cuales me superan?**

**Las fortalezas se clasifican en:**

- **Comunes:** poseídas por varias empresas.

- **Distintivas:** Poseída por un pequeño número de competidores, son poco susceptibles de copia o imitación, cuando se basan en estructuras sociales complejas.
- **De imitación:** son grandes capacidades de copiar y mejorar las fortalezas distintivas de los demás.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas.

Al realizar el análisis externo se debe considerar todos los elementos de la cadena productiva, aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.

Se debe preguntar:

- **¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños?**
- **¿Cuáles son las barreras que impiden que el producto alcance sus metas de participación en el mercado?**

**6- Los recursos: HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.**

**7- Las habilidades y capacidades desarrolladas.**

**8- La tecnología disponible.**

Si se descuida la consistencia se puede neutralizar o abortar las ventajas competitivas o confundir a los clientes y debilitar el posicionamiento del valor ofrecido a los clientes seleccionados.

## • **MARCO ESTRATEGICO**

¿Cómo conseguir una ventaja competitiva que nos diferencie y que dure en el tiempo para producir resultados concretos?

**Si decidimos una estrategia orientada hacia el CRECIMIENTO, tenemos que tener en cuenta los siguientes temas:**

- Incrementar nuestra base de clientes.
- Producir nuevos productos o servicios.
- Calidad para satisfacer a nuestros clientes, basadas en las normas.
- Que las ventas crezcan más rápido.
- Promocionar los productos con precios más altos.
- Ser originales en la elaboración de productos.

- Realizar alianzas estratégicas.

La estrategia de crecimiento significa incrementar el nivel de operaciones de la organización. El crecimiento puede lograrse mediante la expansión directa, una fusión, la adquisición de empresas similares o la diversificación.

El crecimiento mediante la expansión directa, se logra incrementando internamente las ventas o la capacidad de producción. Por ejemplo Mc Donald 's ha seguido una estrategia de crecimiento mediante la expansión directa.

La compañía nunca ha adquirido otras cadenas de restaurantes de comida rápida. Ha crecido solo mediante la concesión de franquicias a personas que estén dispuestas a entrenarse "a la manera de Mc Donald 's".

Una empresa puede crecer al crear nuevos negocios que operan en la misma línea que la empresa original, como por ejemplo UnitedAirlines, quien ha creado su propio negocio de servicio de alimentos a bordo para aprovisionarse.

Otras formas son las fusiones o adquisiciones de empresas, generalmente de tamaño similar, mediante un intercambio de acciones.

En nuestro País es muy usual en el sector bancario, las fusiones no son precisamente un proceso rápido, debido a las distintas culturas empresariales. Muchas empresas buscan alianzas estratégicas, proceso por el cual las mismas se unen en un objetivo común, sin perder su identidad corporativa.

Con respecto a la diversificación podemos decir que son aquellas empresas que para aprovechar una oportunidad de mercado, crean nuevos negocios que se relacionan con la actividad principal y de esta manera buscan alcanzar un objetivo de crecimiento en las ventas.

Por ejemplo United Airlines, quien ha creado su propio negocio de servicio de alimentos a bordo para aprovisionarse.

**Si definimos la estrategia orientada a la RENTABILIDAD O PRODUCCION, tenemos que tener en cuenta algunos puntos importantes:**

- Bajar los costos.
- Hacer recortes de sueldos o de personal
- Ser líderes en costos del sector
- Cuidar los activos y su rotación.
- Generar más beneficios con lo que tenemos
- Controlar el flujo de fondos
- Ver los ingresos y egresos por unidad de servicio
- Incrementar los márgenes de explotación.
- Controlar los activos fijos y circulantes.

Cuando una empresa se propone ser el productor de más bajo costo en su industria, está siguiendo una estrategia de liderazgo de costo. Un líder de bajo costo busca enérgicamente eficiencias en la producción, bajando el nivel de desperdicio y propulsando aún más la mercadotecnia y otras áreas de operación.