



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Programa de Estudios

Estrategias para desarrollo y gestión de empresas



Licenciatura en Contaduría
5to. Semestre
2025B

Dra. en A.P. Edim Martínez Rodríguez

Presentación

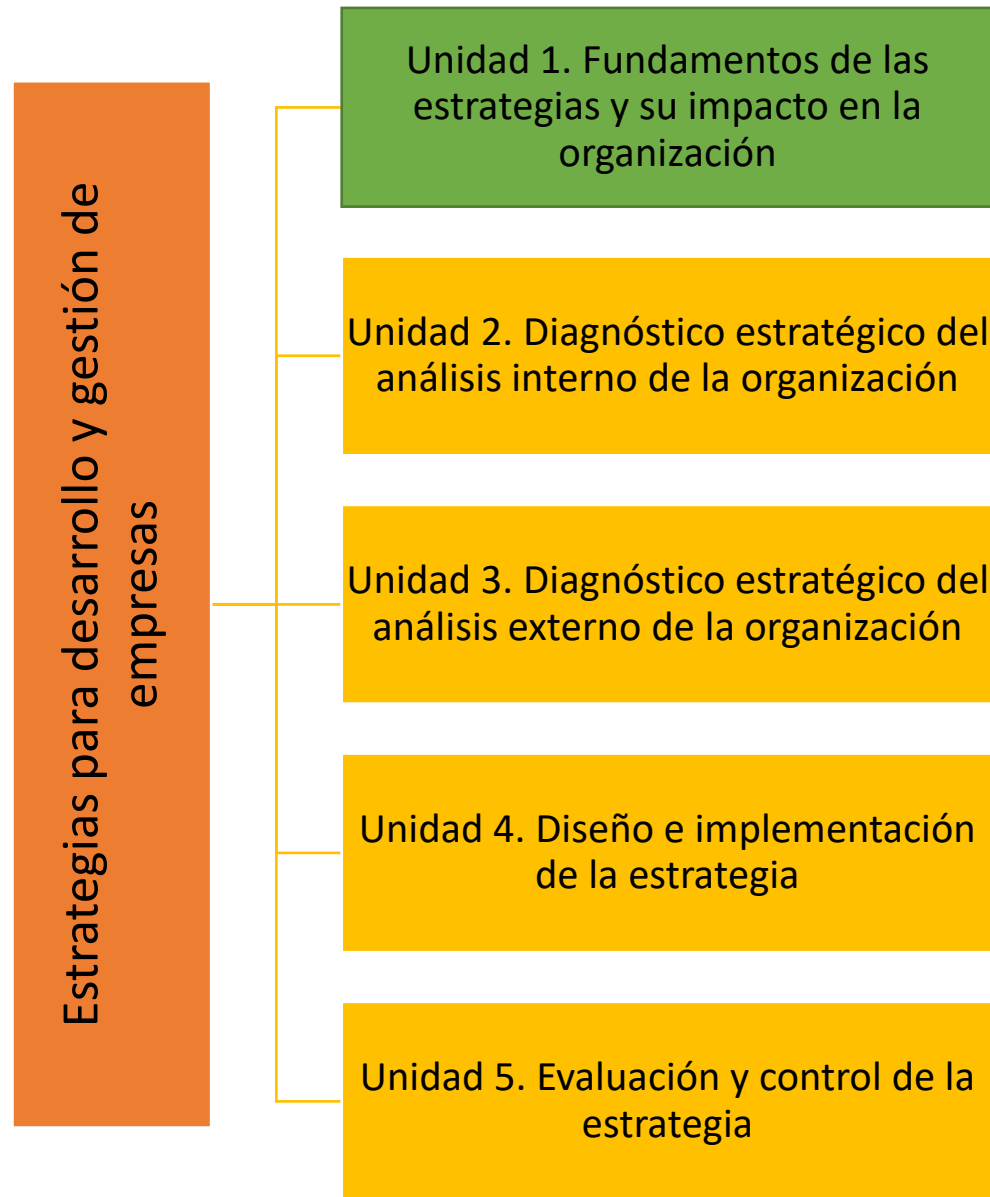
A través de la UA Estrategias y gestión de empresas se coadyuva para obtener conocimientos sólidos para proponer soluciones ante la problemática que enfrentan las organizaciones en el ámbito interno y externo, para llegar a tomar decisiones que contribuyan a dar soluciones que no rebasen la ética y la responsabilidad social.

A partir de los conocimientos básicos tales como estrategias, se deberá abordar los impactos que se generan en las organizaciones, así como la importancia de llevar a cabo dichas estrategias adecuadamente para lograr los objetivos esperados apuntando a una ventaja competitiva.

Objetivo de la unidad de aprendizaje

Localizar áreas o personas donde se presentan problemas financieros económicos dentro de una organización, mediante técnicas de control presupuestal, control interno, etc. para aportar elementos suficientes y oportunos que permitan obtener rendimiento o utilidad.

Secuencia didáctica



Recomendaciones generales

Se sugiere iniciar con una sesión de encuadre en la que se haga la presentación del instructor y de los participantes, la detección o diagnóstico de expectativas y necesidades, campo del desarrollo empresarial.

El docente, dará a conocer el programa de la unidad de aprendizaje citando las formas de organización y evaluación, así como todos aquellos acuerdos generales sobre el desarrollo de la unidad, lineamientos tanto del profesor como del participante señalados en el Programa de Estudios.

Para todos los apartados de la unidad de aprendizaje, es indispensable establecer y ponderar estrategias como lectura comentada, trabajo en equipos colaborativos, grupales y vivenciales, asesoría con retroalimentación durante todo el proceso.

Actividad semanal



Unidad 1

Fundamentos de las estrategias y su impacto en la organización



Objetivo:

- Explicar los aspectos básicos y la importancia que tienen las estrategias a través de modelos y herramientas para formular ventajas competitivas en el mercado.

Conocimientos:

1. Conceptos básicos y características
2. Importancia y beneficios
3. Modelos y herramientas para formular estrategias
4. Tipos de estrategias y ventajas competitivas
5. Clasificación

Antecedentes

- La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.
- El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.





 TikTok
@moises.arias06

@Moises.Arias06

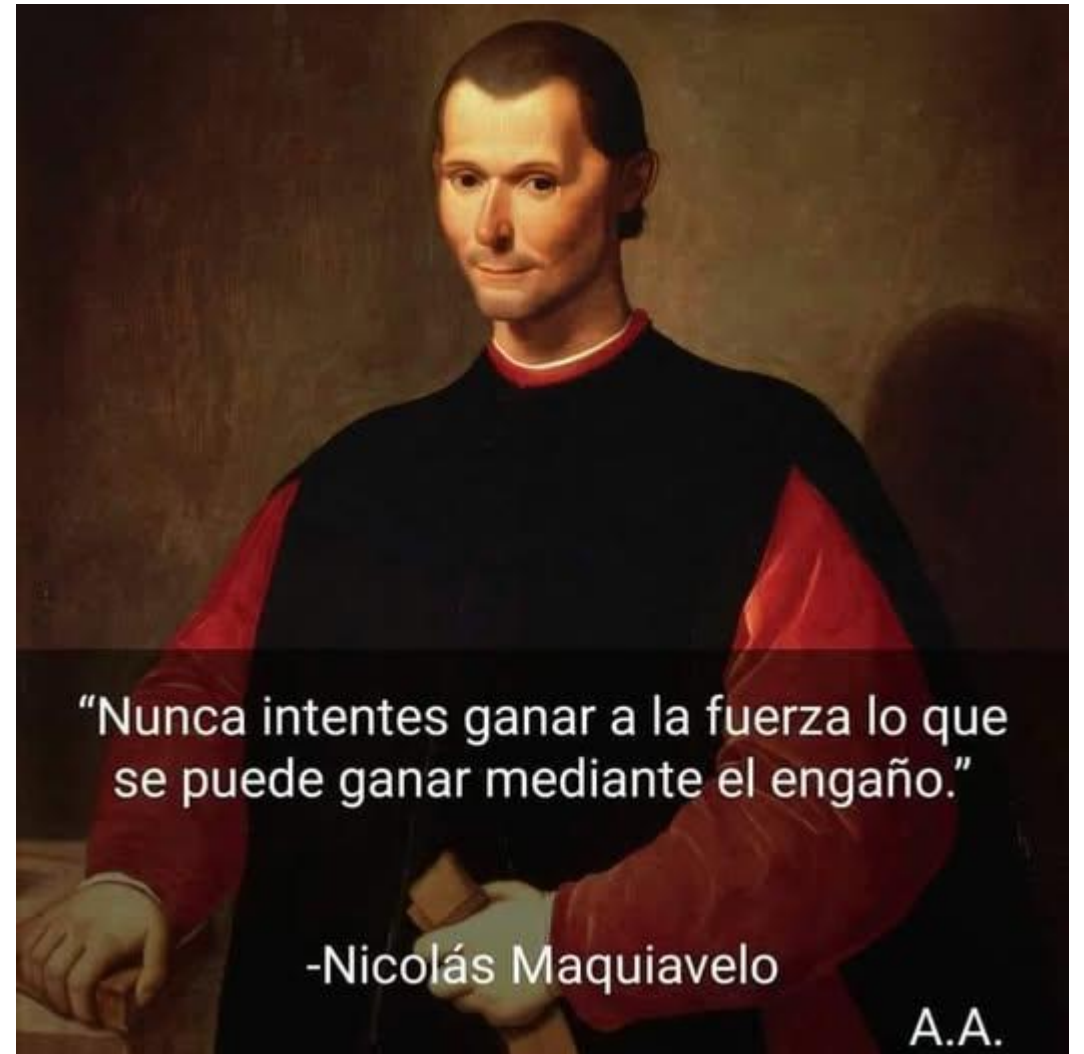
1.1 Conceptos básicos y características

- Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, Ireland y Hoskisson 2007).
- Para Watson (1995), es “la capacidad de percibir hacia dónde uno quiere ir, y de tomar las medidas necesarias para mantener el rumbo y llegar al destino”. Estrategia es conocer donde nos encontramos, hacia donde vamos, cual es nuestra guía y cuáles son los recursos que contamos para alcanzar las metas (Forbes, 2014).

- De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere. (Sun Tzu, 2009).



- Para Maquiavelo, la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse (Pérez, 2011).



En las organizaciones

Chandler (2003)

la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Druker

la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?

Ansoff (1965)

la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

**Learned, Christensen,
Andrews y Guth (1969)**

la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

En las organizaciones...

Schendell y Hatten (1972)

la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Caneda (2010)

la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Steiner y Miner (1977)

la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Smith (1977)

la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios.

Características de las estrategias

- Las estrategias se caracterizan por ser planes de acción definidos para alcanzar objetivos específicos, utilizando recursos de manera coordinada y considerando riesgos y beneficios. Implican la toma de decisiones estratégicas que guían el rumbo de una organización o proyecto, buscando adaptarse al entorno y lograr una ventaja competitiva

Definición de objetivos:

Toda estrategia parte de la identificación de metas claras y medibles que se desean alcanzar.

Análisis del entorno:

Implica evaluar factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades, amenazas) para tomar decisiones informadas.

Asignación de recursos:

Se determinan los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales) y cómo se distribuirán para ejecutar las acciones estratégicas.

Acciones coordinadas:

Se establecen las actividades específicas que se llevarán a cabo para lograr los objetivos, asegurando una ejecución coherente.

Adaptabilidad: Las estrategias deben ser flexibles y capaces de ajustarse a los cambios del entorno o a nuevas circunstancias.

Medición y evaluación: Es fundamental establecer indicadores de desempeño para monitorear el progreso y evaluar la efectividad de la estrategia.

Enfoque en la ventaja competitiva: Las estrategias buscan diferenciar a una organización de sus competidores, aprovechando sus fortalezas y creando valor para los clientes.

Visión a largo plazo: Las estrategias suelen establecer objetivos a futuro, definiendo la dirección y el rumbo de la organización en el tiempo.

Comunicación efectiva:

Es crucial comunicar la estrategia a todos los involucrados, asegurando la comprensión y el compromiso con los objetivos.

Flexibilidad y adaptabilidad:

Una estrategia exitosa debe ser capaz de ajustarse a las circunstancias cambiantes y aprovechar las oportunidades que surjan.

Dimensiones de la definición de estrategia

Dimensiones	Significado
Propósito	Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
Poder	Dominio competitivo de la empresa, conocimiento presente de la empresa y negocios, y visión de lo que quiere ser la empresa y negocio.
Visión global	Proyecto global coherente y unificado de la organización como un todo que le permite asegurar el logro de los objetivos corporativos.
Entorno	Respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Incorpora un ambiente cambiante donde interactúan diversos elementos o actores.
Posicionamiento	Instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial.
Grupos de interés	Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés que afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.
Sujeto	Se destaca el rol protagónico del sujeto. Resultado de una combinación pensamiento y acción para el logro de los objetivos. Subyacen capacidades propias del sujeto: selección, innovación, creatividad y comunicación.

1.2 Importancia y beneficios



- Henry Mintzberg, uno de los grandes teóricos de la estrategia empresarial, escribió en 1987 El concepto de estrategia II: otra mirada a por qué las organizaciones necesitan estrategias. En el artículo, Mintzberg destaca algunas de las ventajas que aporta haber definido una estrategia, como son establecer una dirección, propiciar el alineamiento, definir la organización y reducir la incertidumbre aportando consistencia.

Importancia

Establecer dirección

Alineación interna de los integrantes de la empresa

Define a la organización

Reduce la incertidumbre

Adaptación al cambio

Mejora de la toma de decisiones

Ventaja competitiva

1.3 Modelos y herramientas para formular estrategias



1) DOFA. DAFO, FODA

- Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.
- También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.



Elementos de la matriz

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades fundamentales en áreas claves.• Recursos financieros adecuados• Buena imagen de los compradores• Un reconocido líder en el mercado• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas• Acceso a economías de escala• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.• Propiedad de la tecnología.• Ventajas en costos.• Mejores campañas de publicidad• Habilidades para la innovación de productos.• Dirección capaz.• Posición ventajosa en la curva de experiencia.• Mejor capacidad de fabricación.• Habilidades tecnológicas superiores.	<ul style="list-style-type: none">• No hay una dirección estratégica clara.• Instalaciones obsoletas.• Rentabilidad inferior al promedio.• Falta de oportunidad y talento gerencial.• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.• Abundancia de problemas operativos internos.• Atraso en investigación y desarrollo.• Línea de productos demasiado limitada.• Débil imagen en el mercado.• Débil red de distribución.• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

Elementos de la matriz...

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Atender a grupos adicionales de clientes.• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.• Diversificarse en productos relacionados.• Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.• Complacencia entre las compañías rivales.• Crecimiento en el mercado más rápido.	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de competidores foráneos con costos menores.• Incremento en las ventas y productos sustitutos.• Crecimiento más lento en el mercado.• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.• Requisitos reglamentarios costosos.• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.• Cambios demográficos adversos.

Thompson (1998)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Procedimiento

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
4. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Fortalezas

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Adquisición de maquinaria moderna	.06	4	.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta	.18	4	.72
4. Nuevo sistema de informática	.08	3	.24
5. Incremento en un 24% la participación en el mercado	.12	3	.36
SubTotal Fortalezas			2.20

Debilidades

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2. Disminución de la capacidad de la planta	.15	2	.30
3. Falta de sistema de administración estratégica	.06	1	.06
4. Incremento del 31% en gasto de investigación y desarrollo	.08	1	.08
5. Incentivos para distribuidores sin eficacia	.06	1	.06
Subtotal debilidades			0.60
TOTAL	1.00		2.80

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Procedimiento

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
2. Asignar un peso entre 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante), el peso manifiesta considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4, para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Oportunidades

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. El tratado de libre comercio fomenta el crecimiento	0.08	3	.24
2. Incremento en los valores del capital	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en 3% por año	.11	1	.11
4. Los consumidores están dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.09	4	.36
5. EL uso de TIC's para mejora de procesos	.09	4	.36

Amenazas

Factor a analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1. El cierre e mercados para productos	.10	2	.20
2. Incremento en el precio del dólar	.12	4	.48
3. Inestabilidad del mercado	.07	3	.21
4. Apoyo federal nulo	.13	2	.26
5. Incremento en las tasas de desempleo	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.44

- El total ponderado de 2.44 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas, la clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.
- Al evaluar el ejemplo anterior el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas es de 1.25, lo cual establece que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta simple establecer que al realizar una matriz MEFI la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas.

2) Cadena de Valor (Porter)

- La cadena de valor es un modelo conceptual desarrollado por Michael Porter en 1985 que ayuda a las empresas a identificar las actividades que crean valor para sus clientes y a optimizar sus procesos para obtener una ventaja competitiva (Porter, 1985).
- Según Porter (1985), la cadena de valor se divide en dos grandes categorías de actividades: primarias y de apoyo.

- El desarrollo efectivo de la cadena de valor permite a las empresas identificar áreas de mejora y oportunidades para crear valor adicional, reducir costos y mejorar la competitividad. A través de un análisis detallado de cada actividad y su impacto en el valor final del producto o servicio, las organizaciones pueden implementar estrategias que optimicen sus operaciones y alineen sus capacidades con las demandas del mercado (Porter, 1985).

Objetivos de la cadena de valor

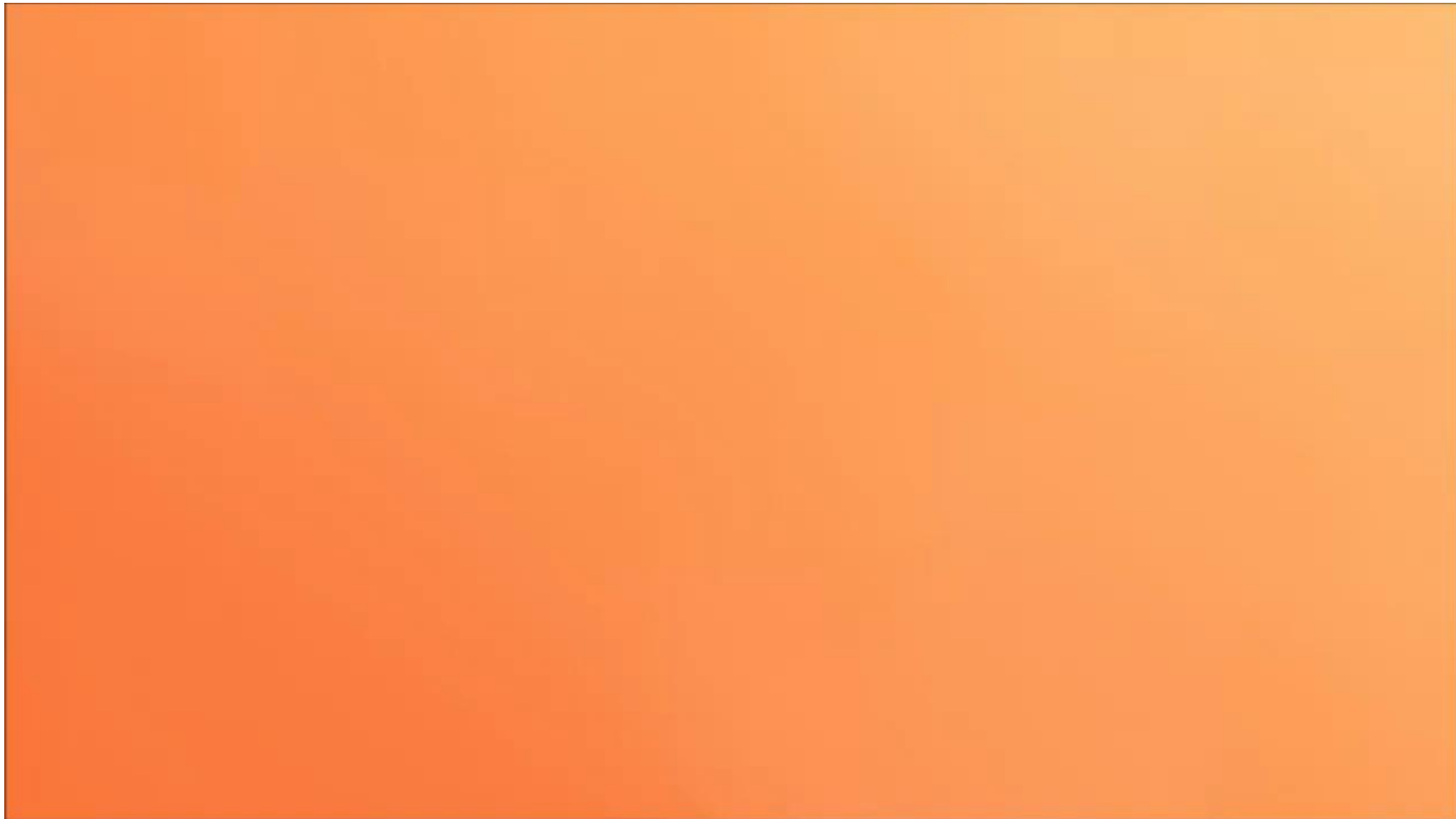
1. Maximizar el valor de los productos y servicios
2. Incrementar la productividad
3. Reducir costos
4. Crear valor
5. Mejorar la competitividad y la calidad en el producto o servicio



Cómo hacer una cadena de valor?

1. Dimensiona las partes involucradas en tu cadena de valor.
2. Identifica las etapas de tu cadena.
3. Evalúa la infraestructura de tu empresa.
4. Conoce los recursos humanos de los que dispones.
5. Examina tu capacidad tecnológica.
6. Determina tu actividad de adquisición.
7. Reúne a los responsables de cada área.
8. Propón una estrategia para tus actividades primarias.

9. Divide tus actividades en procesos.
10. Pondera tu logística de entrada.
11. Audita tus operaciones y procesos.
12. Evalúa tu logística de salida.
13. Identifica tu plan de marketing y ventas.
14. Conoce tus pautas de servicio.
15. Analiza costos.
16. Establece vínculos.
17. Haz una propuesta de valor.
18. Obtén tus resultados y optimiza.



Ejemplos

- **Apple Innovación en diseño y tecnología:** Apple controla el diseño de hardware y software de sus productos, lo que le permite ofrecer una experiencia de usuario integrada y coherente.
- **Cadenas de suministro optimizadas:** La compañía ha establecido relaciones sólidas con proveedores y ha mejorado continuamente su cadena de suministro para reducir costos y tiempos de producción.
- **Estrategia de retail y marketing:** Apple maneja sus propias tiendas minoristas, lo que le permite tener un control completo sobre la presentación de sus productos y la experiencia del cliente.



3) Análisis PESTEL

- El Análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ecológicos o Ambientales y Legales.
- Es un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa.
- La aplicación y uso te permite evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

Políticos: Incluyen la estabilidad política, las políticas fiscales, el comercio exterior y las regulaciones gubernamentales.

Económicos: Consideran la situación económica general, tasas de interés, inflación, desempleo y poder adquisitivo.

Sociales: Analizan tendencias demográficas, estilos de vida, actitudes culturales y valores sociales que pueden influir en el mercado.

Tecnológicos

Evalúan el impacto de la innovación, automatización, nuevas tecnologías y avances científicos en la empresa y su industria.

**Ecológicos/
Ambientales**

Consideran la sostenibilidad, el cambio climático, la gestión de recursos naturales y las regulaciones ambientales.

Legales

Analizan las leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de propiedad intelectual y otras regulaciones relevantes.

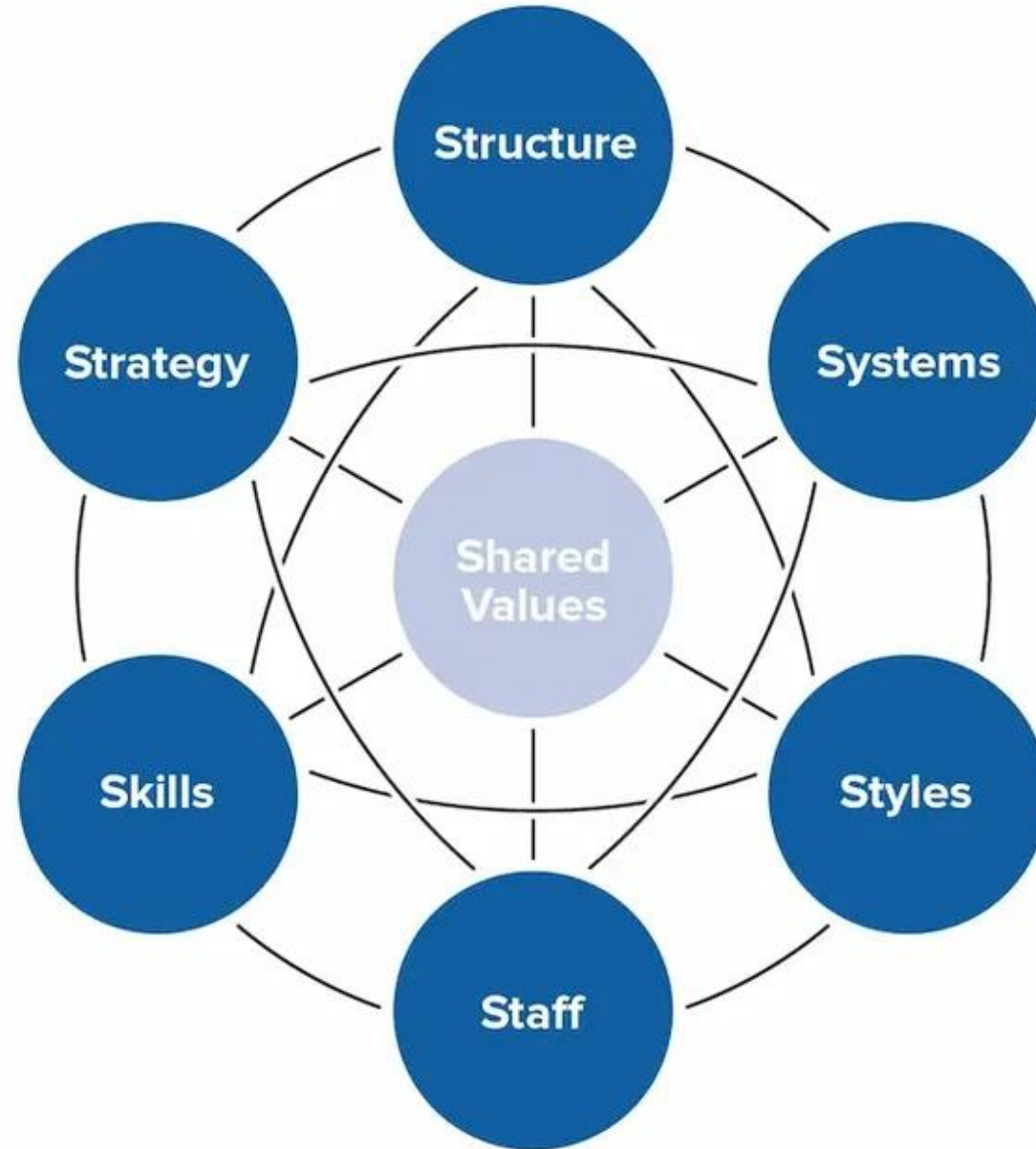
Importancia

- **Planificación estratégica:** ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el entorno empresarial y a diseñar estrategias adecuadas.
- **Evaluación de proyectos:** permite examinar la viabilidad de nuevos proyectos o inversiones, considerando factores externos que puedan afectar su éxito.
- **Expansión internacional:** facilita la identificación de riesgos y oportunidades en mercados extranjeros, permitiendo a la empresa adaptarse y competir eficientemente.
- **Cambios en el entorno:** ayuda a anticipar y adaptarse a cambios en el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico.

4) Las 7s de McKinsey

- En el libro *In Search of Excellence*, publicado por primera vez en 1982, los ex consultores de McKinsey, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, describen esta herramienta para que los gerentes puedan mejorar la coordinación entre los diferentes aspectos que gobiernan el funcionamiento de sus organizaciones y de esta manera evaluar la implementación de la estrategia.
- Cada uno de estos factores están relacionados, es decir que un cambio en uno de ellos afecta positiva o negativamente a los otros y puede cambiar de importancia con el tiempo y el tipo de estrategia a implementar.

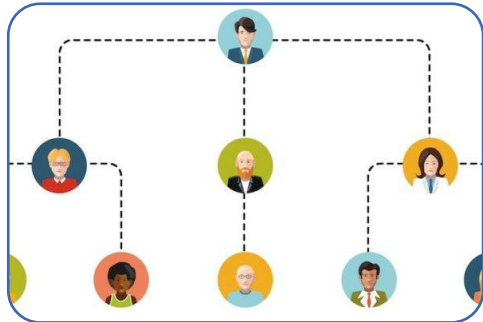
Modelo





Strategy (estrategia)

- Entendida como la forma de alinear los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Algunas preguntas para analizar esta esfera son las siguientes:
 - ¿Qué nos diferencia?
 - ¿Cómo usamos nuestros recursos para lograr los objetivos trazados?
 - ¿Cuál es nuestra estrategia a nivel corporativo, de unidad o línea de negocio, funcional?
 - ¿Cuáles son nuestros factores claves de éxito?



Structure (estructura)

- Es la forma en la que la compañía está organizada, las relaciones de roles y responsabilidades normalmente registradas en el organigrama. Preguntas de análisis en esta esfera:
 - Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?
 - ¿Cuáles son los sistemas más importantes?
 - ¿Cómo controlamos, evaluamos y mejoramos nuestros sistemas?



Systems (sistemas)

- Entendido como los diferentes procesos internos y sistemas de información, documentales, financieros, contables, comerciales que posibilitan el funcionamiento de la organización.
 - ¿Se cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?
 - ¿Cuáles son los sistemas más importantes?
 - ¿Cómo controlamos, evaluamos y mejoramos nuestros sistemas?



Shared values (valores compartidos)

- Son los valores fundamentales que integran a la organización en torno a su propósito común y se reflejan en los colaboradores para alinearlos con dicho propósito. Algunos expertos concuerdan en que los valores definen la “personalidad” de la organización, le dan un sentido de identidad, influyen en la forma de tomar de decisiones e incluso en la motivación. Algunas preguntas a tener en cuenta en esta esfera son:
 - ¿Cuáles son nuestros valores organizacionales?
 - ¿Cómo cada colaborador en su rol refleja los valores?



Skills (habilidades)

- Hacen referencia a las competencias y habilidades de los colaboradores que como suma constituyen las habilidades de la organización.
 - ¿Cuáles son nuestras habilidades más fuertes?
 - ¿Qué habilidades se deben desarrollar?

Style (estilo)



- El estilo de liderazgo adoptado en la organización, los patrones generales de los líderes, la forma de interactuar tanto interna como externamente. Normalmente viene reflejado desde la alta dirección. A continuación tres preguntas para analizar en esta esfera:
 - ¿Cómo se toman las decisiones?
 - ¿Cómo los colaboradores perciben a sus líderes?
 - ¿Qué tan burocráticos, o no, somos?

Staff (personal)



- En este factor se analiza cómo la organización lleva a cabo la selección, capacitación, evaluación e incluso la motivación de su personal.
 - ¿Cómo se sienten los colaboradores?
 - ¿Nos falta personal en algún proceso?

Ventajas

1. Es útil para alcanzar objetivos clave de las organizaciones y es más efectivo que los modelos que sólo se enfocan en la estrategia y la estructura.

2. El modelo funciona para validar el impacto de los cambios en elementos clave de la organización.

3. Facilita la colaboración entre procesos y unidades de negocio, incluso en procesos de adquisiciones o fusiones a nivel corporativo.

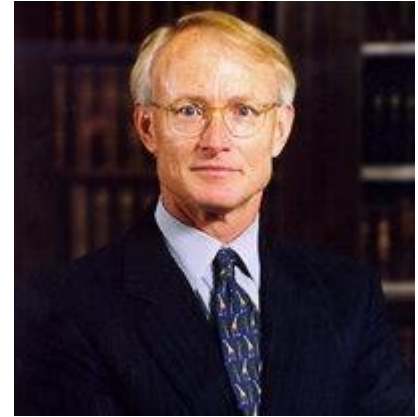
Desventajas

1. El modelo se centra en analizar internamente a la organización descuidando un poco los factores externos.

2. Es más un método general que un mapa de ruta el que seguir para lograr un ajuste en la gerencia de la organización.

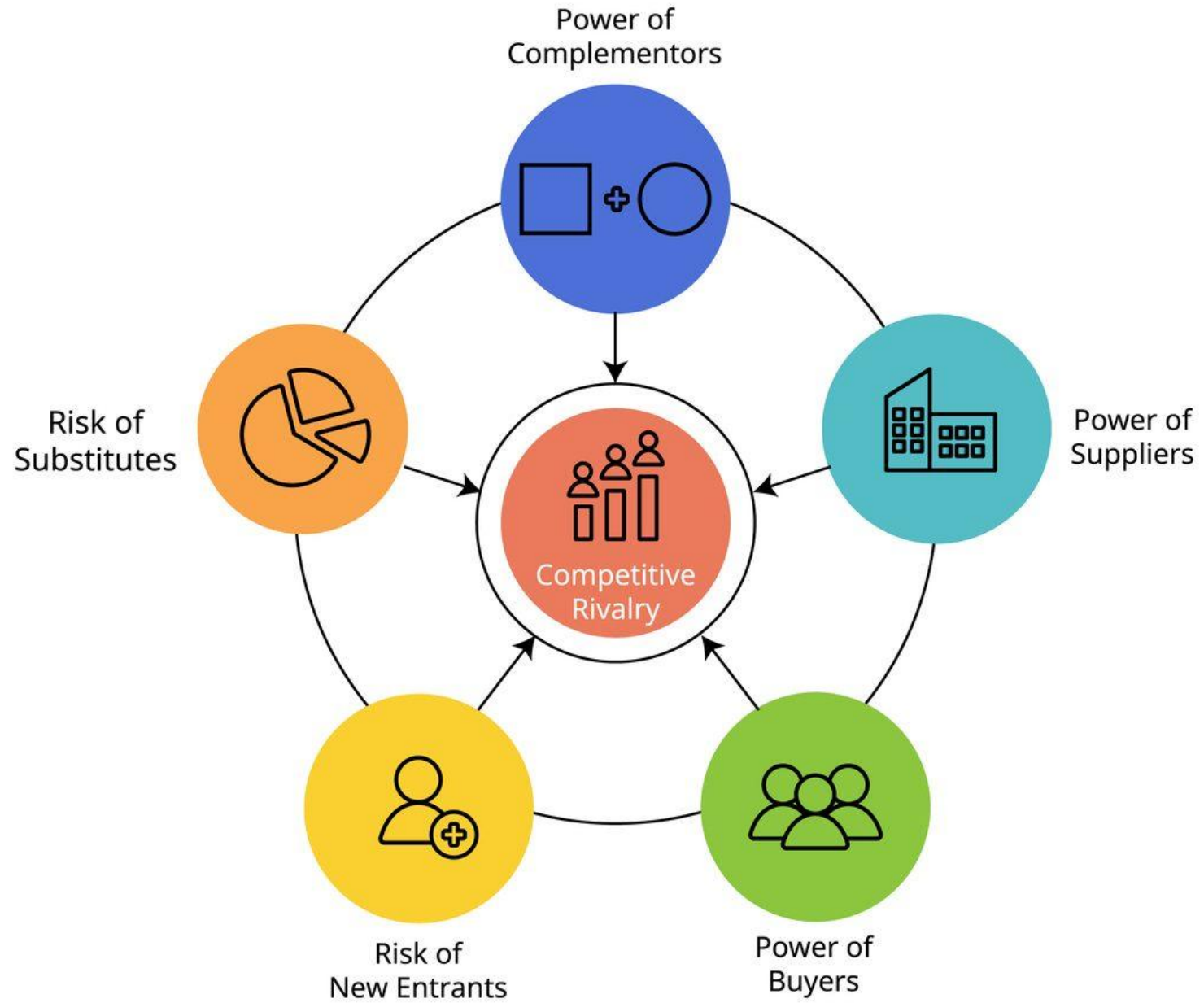
3. Requiere mucho tiempo para la investigación y análisis del funcionamiento de la organización.

5) Las 5 fuerzas de Porter en la estrategia de la empresa



- Cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter, denominadas así por su creador, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Eugene Porter.
- Desarrolladas en su libro *Estrategia competitiva*, las 5 fuerzas de Porter son un marco de evaluación de la posición de un proyecto o empresa en el mercado con el objetivo de comprender su cuota de mercado.

Modelo



Elementos



Poder de negociación de los clientes. Dado que el éxito o fracaso de cualquier negocio va a depender, en último término, del consumidor, este elemento debe ser el primero en examinarse.



Poder de negociación de los proveedores. Las relaciones que se establecen con los proveedores son fundamentales para cualquier compañía. Representan el punto de partida de la planificación estratégica. Por ello, ocupan el segundo lugar en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Amenaza de entrada de nuevos competidores. El tercer aspecto a tener en cuenta es el riesgo de que aparezcan nuevas empresas en el sector.

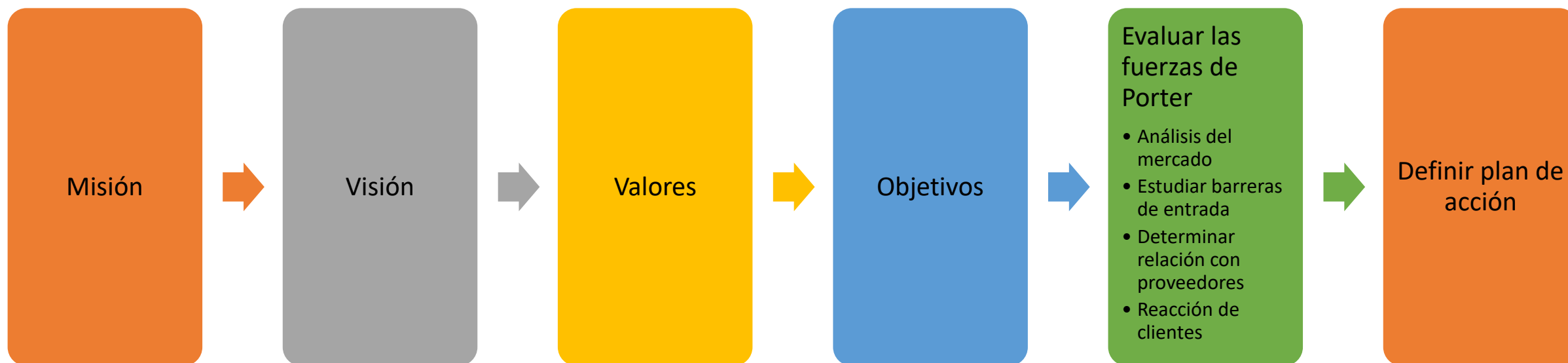


Amenaza de entrada de productos sustitutos. La metodología de las 5 fuerzas de Porter continúa con el examen de la aparición de alternativas al producto o servicio.



Rivalidad entre competidores existentes. Al pertenecer al status quo de la empresa, este factor se sitúa en el último lugar de las 5 fuerzas de Porter. Eso sí, es también importante, ya que cualquier marca debe estar en constante mejora para no quedarse atrás respecto a su competencia.

Aplicación



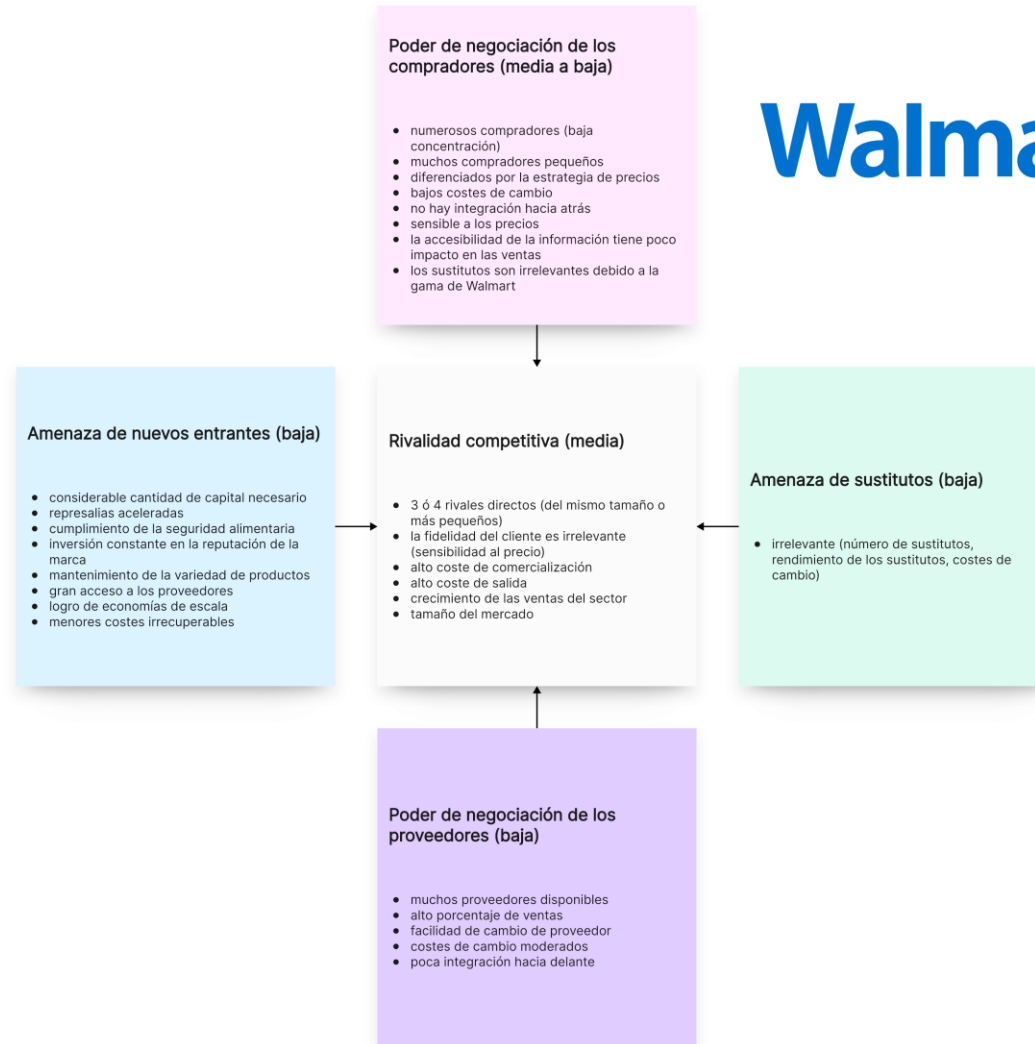
Beneficios

- Conocimiento completo, real y profundo del sector en el que se desarrolla la actividad laboral.
- Capacidad de anticipación ante los cambios que puedan presentarse.
- Necesidad de innovar, crear y evolucionar.
- Posibilidad de identificar nuevas oportunidades para mejorar el negocio.

Ejemplo

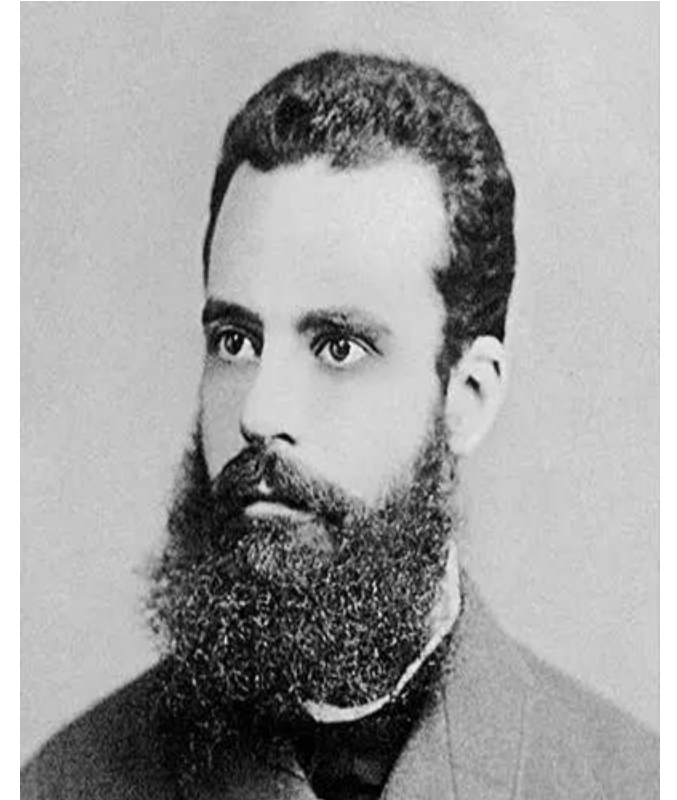
Ejemplo en la industria minorista

Análisis del entorno de mercado de Walmart con el modelo de las 5 fuerzas de Porter



6) Diagrama de Pareto

- Desarrollado por Vilfredo Pareto y basado en la idea de que la mayoría de los problemas o efectos provienen de un pequeño número de causas, el diagrama de Pareto es una herramienta gráfica utilizada en la gestión de calidad y la toma de decisiones.
- **El diagrama se crea a partir de la recopilación de datos sobre problemas o causas,** que luego se ordenan en orden descendente según su frecuencia o impacto.
- Estos datos se representan en un gráfico de barras, donde cada barra representa una causa o problema, y su altura indica su frecuencia o impacto.



Modelo

Ley de Pareto

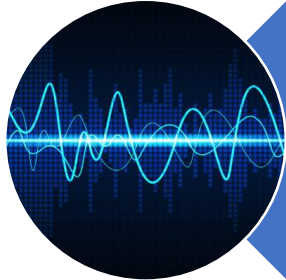


- Pareto utilizó por primera vez esta ley para explicar la distribución de la riqueza en su país natal, Italia, ya que observó que alrededor del 80% de la riqueza pertenecía a un escaso 20% de la población. Extrapolando sus datos a otros ámbitos de la vida, calculó que el 80% de los ingresos de una empresa procedían generalmente de alrededor del 20% de sus productos y clientes; el 80% de todos los delitos son cometidos por el 20% de todos los delincuentes, y el 80% de todos los accidentes de tráfico son causados por el 20% de todos los conductores.

Elementos



Causas o problemas: son los elementos que se están analizando en el diagrama. Pueden ser problemas en un proceso, quejas de clientes, tipos de defectos, o cualquier otro aspecto que se desee evaluar.



Frecuencia o impacto: cada causa o problema se cuantifica en términos de su frecuencia o impacto en la organización. Esto por lo general se mide en unidades, por ejemplo, número de ocurrencias; o en porcentaje.

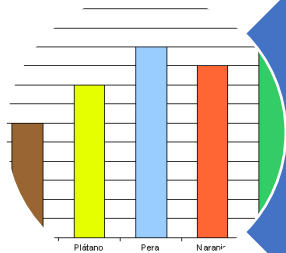
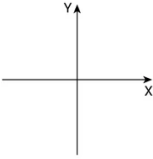
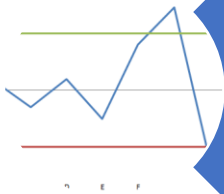


Gráfico de barras: las causas o problemas se representan mediante barras verticales en el gráfico. La altura de cada barra corresponde a la frecuencia o impacto de la causa, y las causas se enumeran en el eje vertical izquierdo. Las barras se organizan en orden descendente, de manera que la causa más importante esté en la parte superior.

Elementos



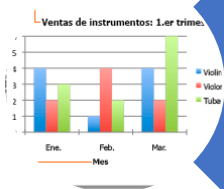
Eje horizontal: el eje horizontal representa las causas o problemas, y se utiliza para etiquetar las barras. Pueden ser nombres de las causas o números de identificación.



Eje vertical: el eje vertical izquierdo muestra la frecuencia o impacto de las causas. Generalmente se etiqueta con valores numéricos que indican la magnitud de cada causa.



Línea acumulativa: se agrega una línea acumulativa en el gráfico que muestra el porcentaje total acumulado de las causas. Esto ayuda a identificar cuánto contribuyen las causas más importantes al problema general.



Título y etiquetas: el diagrama de Pareto suele llevar un título que describe el problema o el enfoque del análisis. Además, se pueden agregar etiquetas a las barras y a la línea acumulativa para proporcionar información adicional y facilitar la comprensión.

Ventajas

- Priorización efectiva
- Sencillez
- Enfoque en lo crítico
- Comunicación efectiva
- Toma de decisiones basada en datos
- Enfoque en áreas de mejora
- Visualización clara
- Enfoque proactivo
- Mejora continua

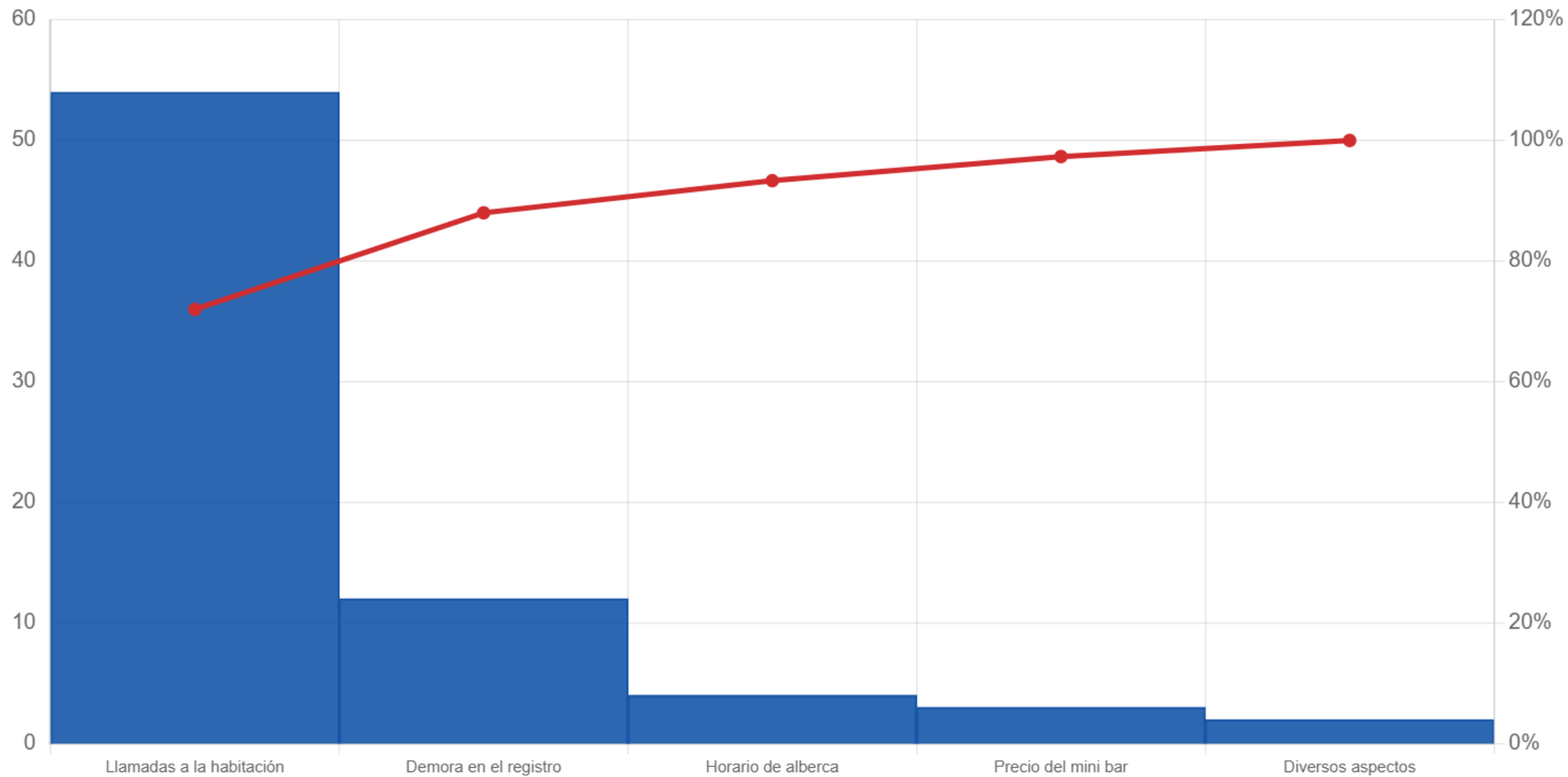
Ejemplo

- En Bali, el Hard Rock Hotel recopiló los datos de 75 llamadas de quejas hechas al gerente general durante el mes de octubre. El gerente quiere preparar un análisis de las quejas. De los datos proporcionados, 54 son de servicio a la habitación; 12 de demoras en el registro de entrada; 4 sobre los horarios de la alberca; 3 de los precios del minibar, y 2 sobre diversos aspectos. Realice un análisis de Pareto de las quejas al hotel.

Ejemplo

Categoría	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Abs. Acumulada	Frecuencia Rel. Acumulada
Llamadas a la habitación	54	72%	54	72%
Demora en el registro	12	16%	66	88%
Horario de alberca	4	5.333%	70	93.33%
Precio del mini bar	3	4%	73	97.33%
Diversos aspectos	2	2.667%	75	100%

Gráfico

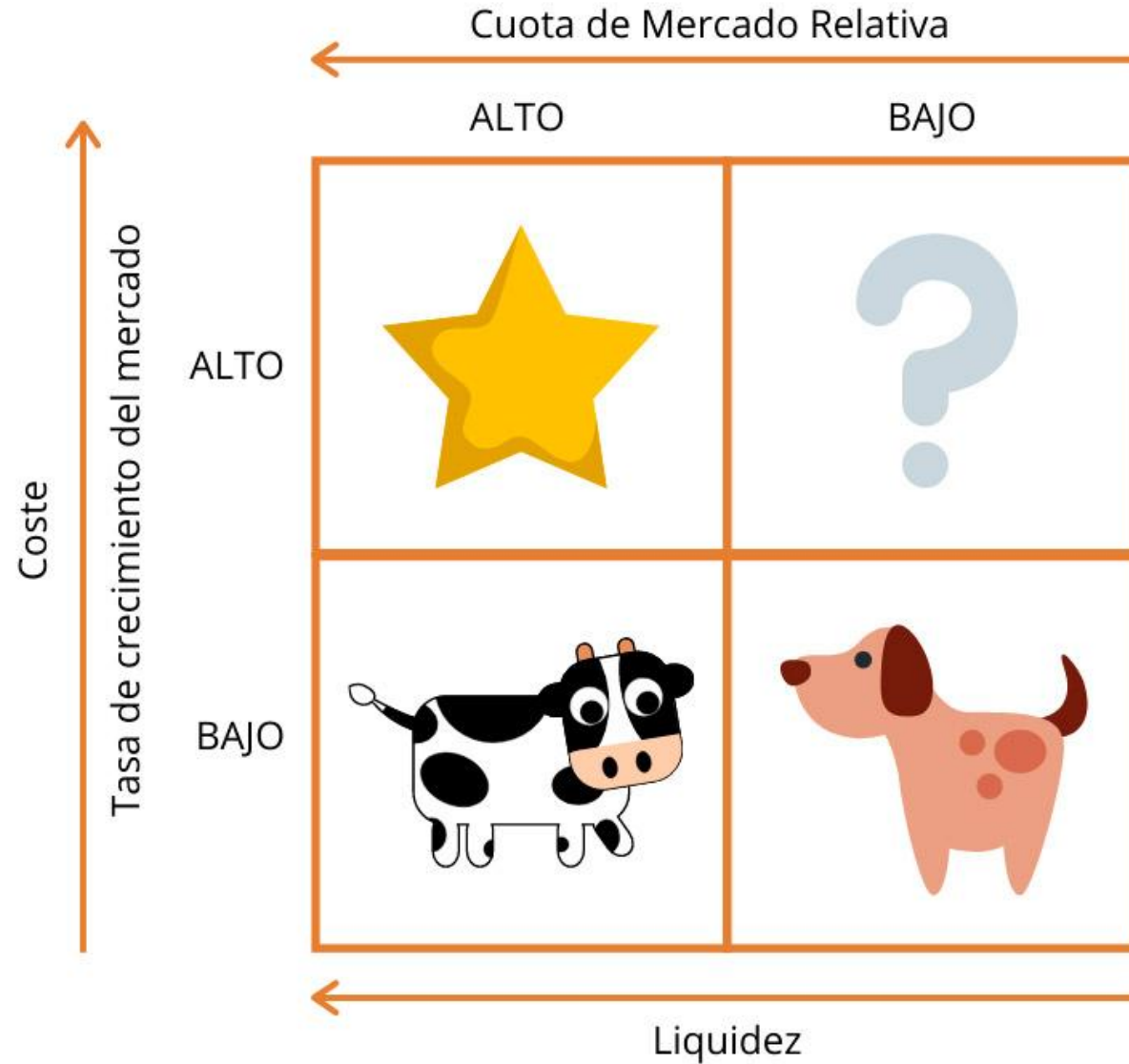


7) Matriz BCG

- La creación de la matriz de participación en el crecimiento fue un esfuerzo colaborativo. **Alan Zakon** de BCG, quien posteriormente se convertiría en el director ejecutivo de la firma, primero la esbozó y luego la perfeccionó junto con sus colegas. El fundador de BCG, Bruce Henderson, popularizó el concepto en su ensayo "*La cartera de productos*" en 1970. En su apogeo, la matriz de participación en el crecimiento fue utilizada por aproximadamente la mitad de las empresas de Fortune 500; hoy en día, sigue siendo fundamental en la enseñanza de la estrategia empresarial en las escuelas de negocios .

- La matriz de participación en el crecimiento es, en pocas palabras, un marco de gestión de cartera que ayuda a las empresas a decidir cómo priorizar sus diferentes negocios. Se trata de una tabla dividida en cuatro cuadrantes, cada uno con un símbolo único que representa un determinado grado de rentabilidad: signos de interrogación, estrellas, mascotas (a menudo representadas por un perro) y vacas lecheras. Al asignar cada negocio a una de estas cuatro categorías, los ejecutivos pueden decidir dónde concentrar sus recursos y capital para generar el máximo valor, así como dónde minimizar sus pérdidas.

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Elementos

Productos estrella

Situados en la esquina superior izquierda, son los que **generan liquidez a cambio de una potente inversión** para consolidar su posición en el mercado.

Además, son aquellos que están en un **mercado en crecimiento**, y **la empresa domina el mercado** de forma destacada de modo que son productos líderes en el mercado o con un gran potencial de crecimiento.

Productos interrogante

Situados en la esquina superior derecha de la Matriz BCG, son todo un misterio ya que **no podemos predecir cuál será la evolución**. **Muchas de las novedades que lanzamos al mercado son interrogante** con un rápido crecimiento y baja participación.

De momento tienen poca cuota de mercado y una gran inversión detrás, pero **según la estrategia que se siga puede derivar en producto estrella o quedarse en producto perro**.

Productos vaca

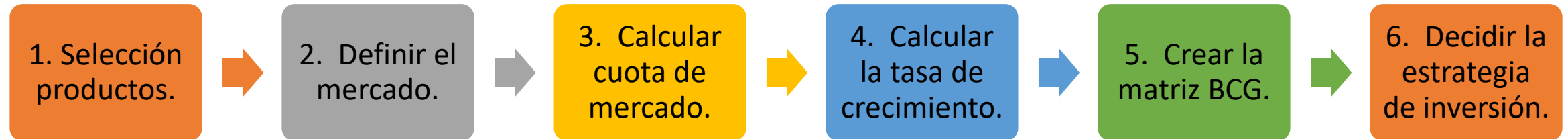
En la esquina inferior izquierda del cuadrante son los productos, que **generan mucha liquidez a cambio de una inversión escasa**.

Son productos que están consolidados en un mercado que no va a crecer mucho más, y el objetivo del marketing debe ser **consolidar la situación** para lograr un beneficio que luego invertiremos en otro. Hay que **seguir ordeñando la vaca pero evitar que se convierta en perro**.

Productos perro

También conocidos como “**productos desastre**”, están en la **esquina inferior derecha del cuadrante** lo que significa que tienen **una escasa cuota de mercado y generan poca liquidez**. Dicho de otro modo, son productos con bajo crecimiento.

Procedimiento



Ejemplo

MATRIZ BCG NESTLE



8) Análisis de escenarios

- La planificación de escenarios examina diferentes escenarios futuros y considera diversas combinaciones de supuestos y eventos. Estos escenarios no son predicciones ni pronósticos, sino perspectivas alternativas de cómo podría evolucionar el futuro. Al analizar estos escenarios, las organizaciones pueden anticipar posibles desafíos y oportunidades, lo que les ayuda a reaccionar eficazmente ante los acontecimientos.
- Desarrollada inicialmente para estrategias militares y posteriormente adoptada por el mundo corporativo, la planificación de escenarios resulta beneficiosa en entornos inciertos, complejos o de rápida evolución. Permite a las organizaciones probar estrategias ante posibles situaciones futuras, comprender el impacto de decisiones recientes y aumentar su preparación ante imprevistos.

Beneficios

- Gestión de riesgos
- Toma de decisiones informada
- Adaptabilidad
- Innovación y creatividad
- Ventaja competitiva

Cómo hacer un análisis de escenarios?

1. Definir el alcance y objetivos

- Identifique la decisión que esta evaluando
- Determine lo que pretende con este análisis (riesgos u oportunidades)

2. Identificar factores clave y las incertidumbres

- Recopilar información (tendencias, entorno, comportamiento)
- Identifique los impulsores clave (factores críticos para la decisión)

3. Desarrollar el marco de los escenarios

- Seleccionar escenarios (alto, medio, bajo)
- Construir narrativas detalladas

4. Analizar los escenarios

- Evaluar impactos para cumplimiento de objetivos definidos
- Identificar indicadores para monitorear el entorno

5. Desarrollar estrategias y planes

- Formular estrategias
- Planificar acciones

6. Monitorear y ajustar

- Establecer un proceso de monitoreo de indicadores
- Revisar y adaptar estrategias y planes

Ejemplo

Imaginemos que una empresa está a punto de lanzar un nuevo producto al mercado y desea estimar las ventas esperadas durante el primer año. Para hacer esto, utilizarán la simulación de Monte Carlo considerando varias variables que podrían influir en las ventas.

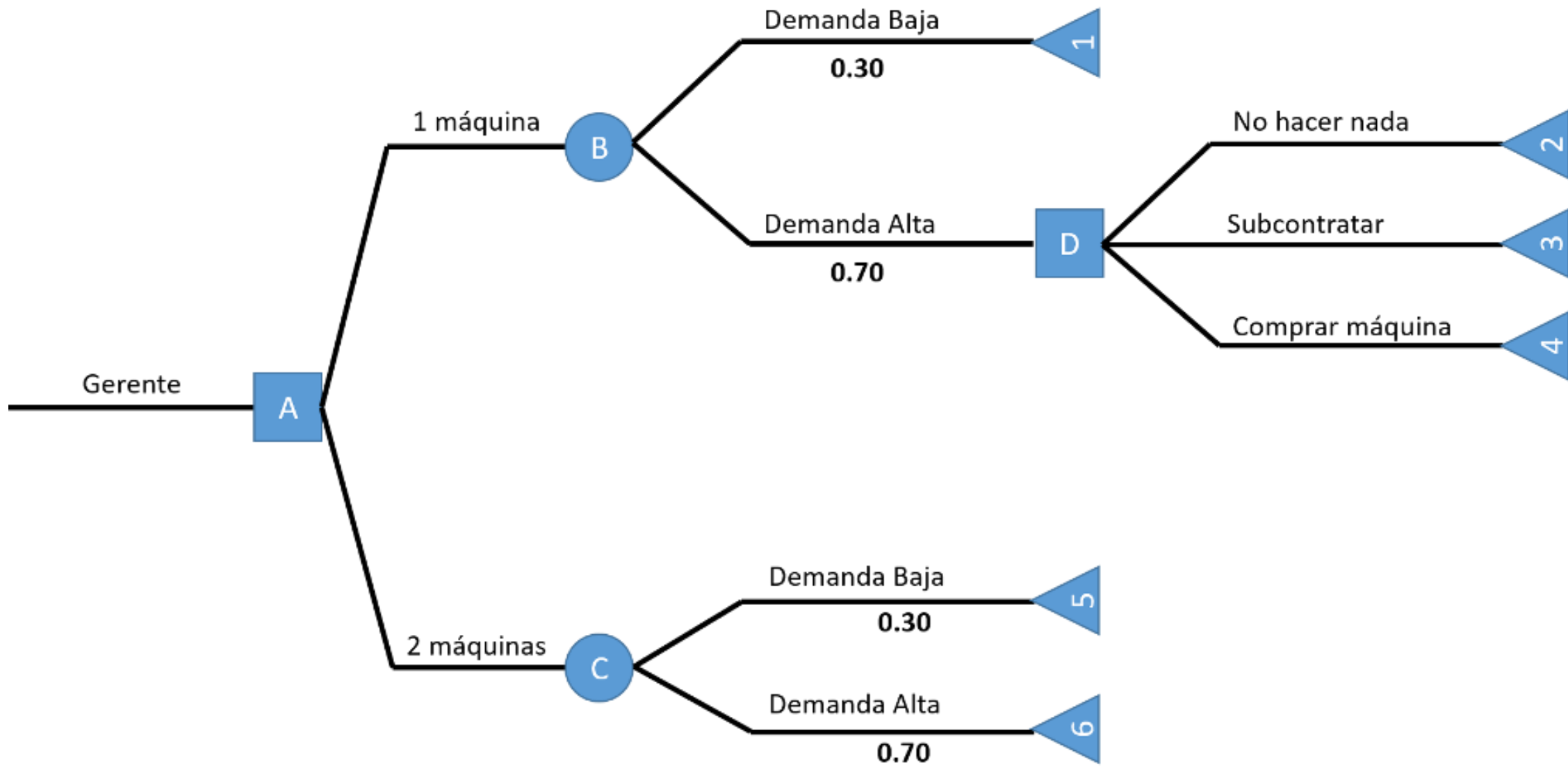
Variables relevantes:

- Precio de venta del producto.
- Gasto en marketing y publicidad.
- Nivel de competencia en el mercado.
- Tendencias económicas que afectan el poder adquisitivo del consumidor.
- Estacionalidad u otros factores externos.

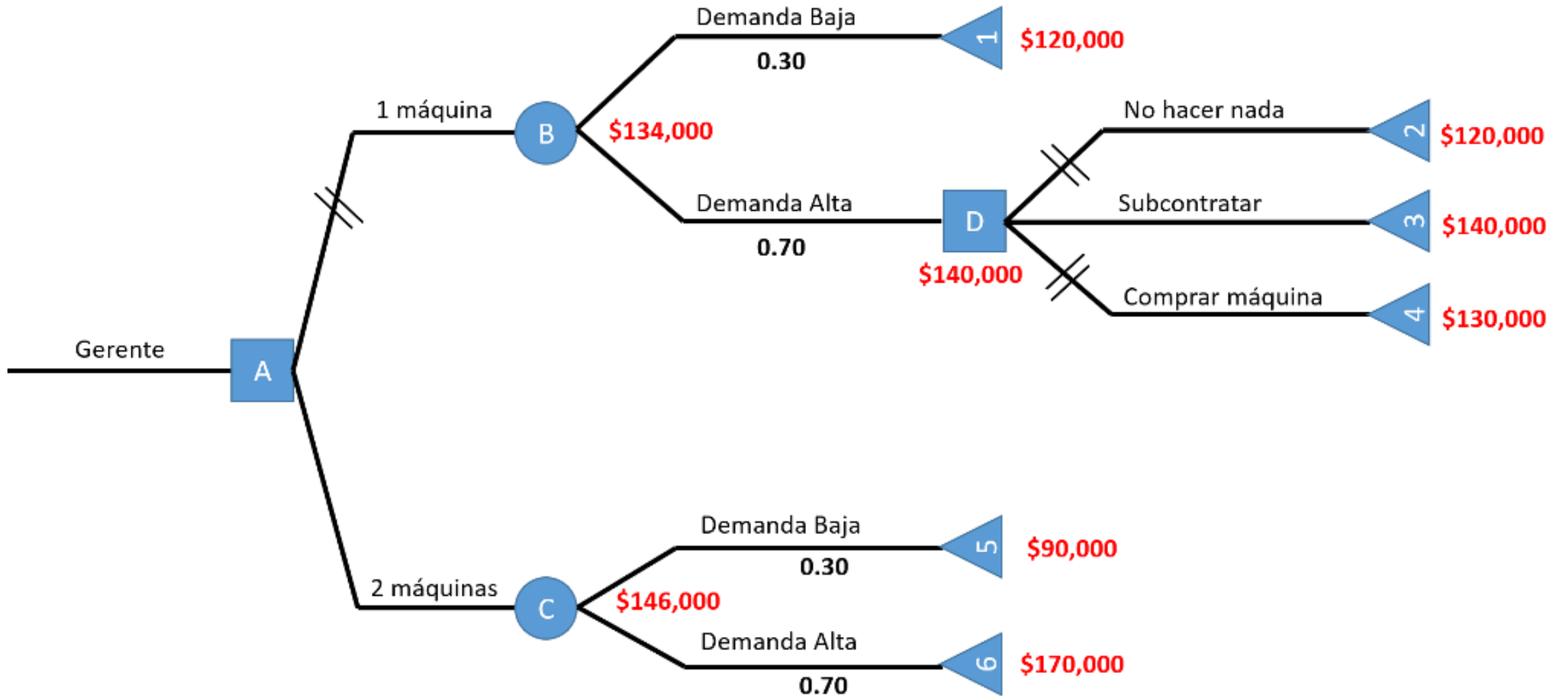
Ejemplo

- Un gerente está tratando de decidir si debe comprar una máquina o dos. Si compra sólo una y la demanda resulta ser excesiva, podría adquirir después la segunda máquina. Sin embargo, perdería algunas ventas porque el tiempo que implica la fabricación de este tipo de máquinas es de seis meses. Además, el costo por máquina sería más bajo si comprara las dos al mismo tiempo. La probabilidad de que la demanda sea baja se ha estimado en 0.30. El valor presente neto, después de impuestos, de los beneficios derivados de comprar las dos máquinas a la vez es de \$90,000 si la demanda es baja, y de \$170,000 si la demanda es alta.

- Si se decide comprar una máquina y la demanda resulta ser baja, el valor presente neto sería de \$120,000. Si la demanda es alta, el gerente tendrá tres opciones. La de no hacer nada tiene un valor presente neto de \$120,000; la opción de subcontratar, \$140,000; y la de comprar la segunda máquina, \$130,000.



Alternativa	Valor Presente Neto
1) Una máquina, demanda baja	\$ 120,000
2) Una máquina, demanda alta, no hacer nada	\$ 120,000
3) Una máquina, demanda alta, subcontratar	\$ 140,000
4) Una máquina, demanda alta, comprar máquina adicional	\$ 130,000
5) Dos máquinas, demanda baja	\$ 90,000
6) Dos máquinas, demanda alta	\$ 146,000



La compañía debe comprar dos máquinas que representa un beneficio esperado de \$146,000.

1.4 Tipos de estrategias y ventajas competitivas

Las estrategias empresariales pueden clasificarse de diversas maneras. Sin embargo, la clasificación esencial incluye:

1. Estrategias de costo
2. Estrategia de diferenciación
3. Estrategia de enfoque
4. Estrategia de crecimiento

1. Estrategia de costo.

- La estrategia de liderazgo en costos representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.



Puntos clave

- **Eficiencia operativa:** Optimizar los procesos de producción, mejorar la cadena de suministros, adoptar tecnologías eficientes, minimizar el desperdicio y reducir los costos.
- **Economía de escala:** A medida que la producción aumenta, los costos por unidad tienden a disminuir.
- **Negociación con proveedores:** Establecer acuerdos para obtener materias primas y componentes a precios más bajos.
- **Estándares de calidad:** Mantener altos estándares de calidad evita costos adicionales asociados con devoluciones, reparaciones y pérdida de clientes.
- **Capacitación y motivación de empleados:** Mejora la eficiencia laboral y reduce los errores, contribuyendo con la disminución de costos.
- **Precio competitivo:** Monitorea el mercado constantemente y ajusta los precios para asegurar una posición competitiva.

2. Estrategia de diferenciación

Al adoptar un **tipo de estrategia** de diferenciación, las empresas buscan crear una percepción de singularidad o superioridad de sus productos o servicios en la mente de los consumidores.



Puntos clave:

- **Características únicas del producto o servicio:** Identificar y desarrollar características distintivas que hagan que los productos o servicios se destaquen en comparación con los de la competencia.
- **Innovación constante:** Buscar continuamente nuevas formas de mejorar y actualizar productos o servicios en términos de características, tecnología o diseño.
- **Servicio al cliente excepcional:** Generar una experiencia positiva que los clientes asocien con la marca.
- **Canales de distribución exclusivos:** Crear estrategias de acceso al mercado que no estén fácilmente disponibles para los competidores.
- **Publicidad y marketing creativos:** Destacar las características únicas y los beneficios diferenciales de los productos o servicios de tu empresa.
- **Precio Premium:** Establecer precios más altos en comparación con los competidores para reflejar la calidad y exclusividad percibidas.

3. Estrategia de enfoque

- La estrategia de enfoque, se centra en atender las necesidades específicas de un segmento de mercado particular, en lugar de tratar de satisfacer a todo el mercado en general.

La presentación y el “packaging” se adaptan a las características de cada segmento:

	GALLETAS	CEREALES	PESCADO
Productos destinados a los segmentos infantil y juvenil (+/- 3 a 15 años)	 DIVERSIÓN	 ENERGÍA	 COMER PESCADO DE FORMA ATRACTIVA
Productos destinados a los segmentos de adultos (+/- 20 a 45 años)	 CUIDAR LA LÍNEA	 DE FORMA SABROSA	 EN POCO TIEMPO
Productos destinados a los segmentos maduros (+ 50 años)	 CUIDAR LA SALUD	 EL TRÁNSITO INTESTINAL	 COMER SANO

Puntos Clave:

- **Identificación del segmento de mercado:** Comprender a fondo las necesidades, preferencias y comportamiento del segmento de mercado objetivo.
- **Ventaja competitiva:** Procurar eficiencia en costos para la diferenciación del producto.
- **Concentración de recursos:** Asignar los recursos de manera eficiente satisface las demandas específicas del segmento de mercado elegido.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Contar con la capacidad para dar respuesta rápida y oportuna a los cambios en su mercado objetivo.

4. Estrategia de crecimiento

- Los **tipos de estrategias** de crecimiento se definen como los diversos enfoques organizacionales orientados a aumentar las ganancias, las ventas o la cuota de mercado, con el objetivo de incrementar el valor global de la empresa.
- Esto implica la capacidad de aprovechar oportunidades favorables en el mercado mediante la introducción de nuevos productos y el aumento significativo del volumen de ventas.



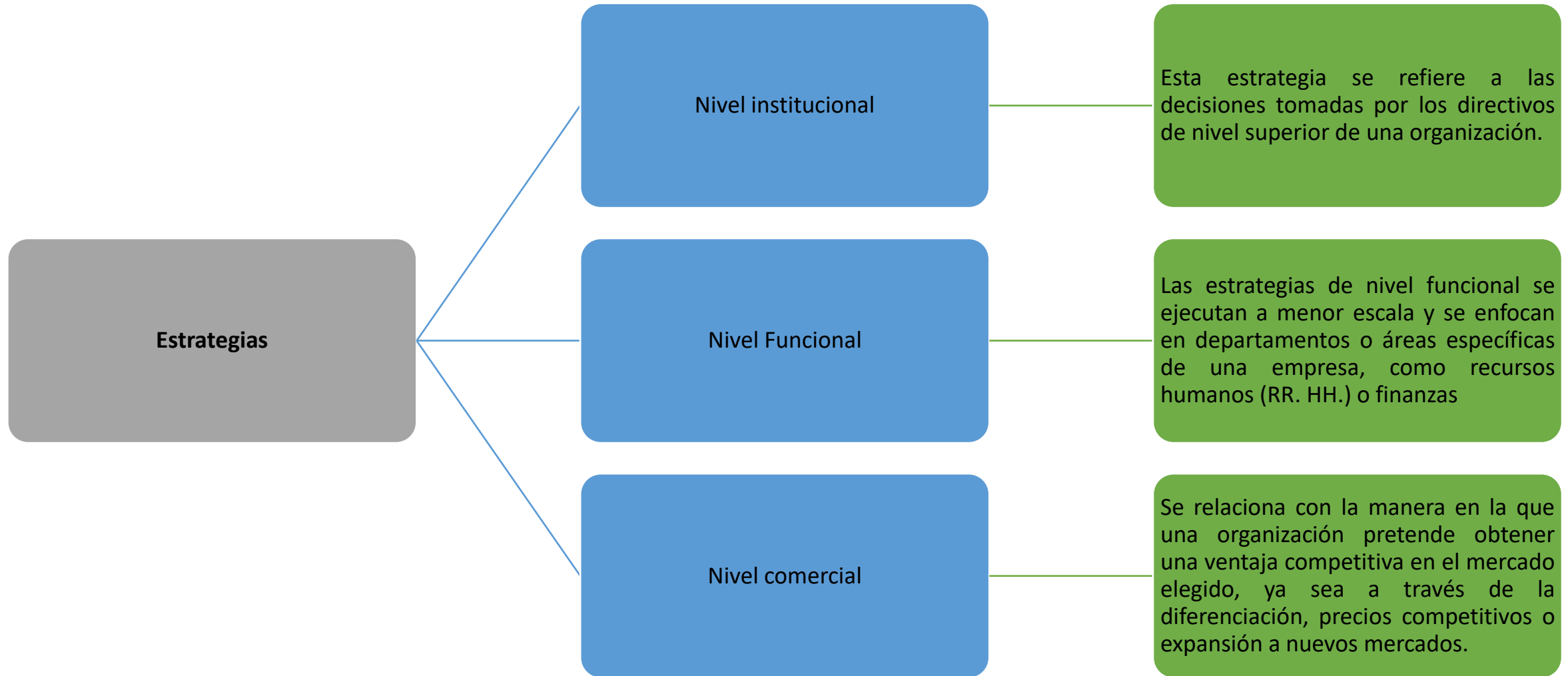
Puntos clave:

- **Innovación:** Mantenerse a la vanguardia de la competencia mediante el constante desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- **Joint Venture:** Colaborar con otra empresa para ingresar a un nuevo mercado, combinando recursos financieros y tecnológicos para potenciar mutuamente las capacidades.
- **Expansión:** Planificar cuidadosamente el proceso, evitando pérdidas de inversión y tiempo que resulten en la disminución de la participación de mercado.
- **Internacionalización:** Ampliar las operaciones más allá del país de origen, explorando nuevos horizontes geográficos y mercados internacionales.

- Las empresas pueden elegir estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque y crecimiento.
- Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una **ventaja competitiva** particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.



1.5 Clasificación de las estrategias



Referencias

- Torres, Z. (2014). Administración estratégica. IPN. México.
- Hitt, M. y Hoskisson, R. (2004) Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos, México, CENGAGE Learning.