



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



AUTOR: CORA YOLANDA NARCIA CONSTANDSE

Planeación teoría estrategia		Clave: 1653
Plan: 2005		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre: 6º
Área: Administración		Hrs. Asesoría:
Requisitos: Administración I		Hrs. Por semana:
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()

Objetivo general de la asignatura

Al finalizar el curso, el alumno será capaz de desarrollar la planeación estratégica de una organización, así como de explicar los conceptos de la planeación estratégica y operacional dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa.

Temario oficial (horas sugeridas 64 horas)

1. Teoría de la planeación (4 horas)
2. Niveles de estrategias (8 horas)
3. Fases de la planeación estratégica (16 horas)
4. Naturaleza de la ventaja competitiva (8 horas)
5. Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa (18 horas)
6. Control del plan estratégico (10 horas)

Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través de sus objetivos sustanciales: la docencia, la investigación y la extensión de la cultura han cumplido, a lo largo de la historia, con un papel muy importante para la sociedad.



La generación de profesionistas de la UNAM coadyuva a la solución de diversos problemas en nuestro país desde el punto de vista político, económico, social, cultural, tecnológico, desarrollo sustentable, etcétera. A través de diversas carreras se propicia el desarrollo de la vida nacional, dando vida a instituciones que satisfacen las necesidades de nuestra comunidad, ya sean éstas del sector público, del sector privado o del sector social.

En este contexto, la carrera de Administración en nuestra *alma mater*, busca que las organizaciones optimicen sus recursos y logren, de una manera eficiente y eficaz, sus objetivos.

En la formación curricular del Licenciado en Administración se han definido determinadas actitudes, conocimientos y habilidades que a lo largo de los nueve semestres se van adquiriendo.

En este marco, la asignatura **Planeación Teoría Estrategia**, que se cursa en el sexto semestre de la Licenciatura de Administración, busca que el alumno entienda la importancia de construir el futuro y, para ello, conocer la forma de realizar una planeación para lograr ese futuro deseable, probable y posible.

En ese contexto, se pretende comprender los conceptos y la forma de llevarla a cabo, mediante seis grandes temas. En el **primero de ellos** se analizan los diversos conceptos de la planeación y las formas que ésta puede presentarse en la organización, así como dependiendo de la cultura organizacional que permite integrar la estrategia que se decida.

En el **segundo** tema, se comprenden los diversos niveles de estrategias, ya que es importante saber qué tipo de estrategia puede aplicar en determinado momento en la planeación deseada.

Dentro del **tercer** tema, están las fases de la planeación, es decir, todos los pasos y las herramientas que pueden permitir analizar el entorno externo e interno de la organización, así como los tipos de estrategias que puede aplicarse para apoyar el logro de la misión.



En el **cuarto** tema se analiza la ventaja competitiva. Michael Porter nos permite conocer a detalle cómo se entiende la ventaja competitiva y la forma en que la podemos determinar dentro de nuestra estrategia.

En el **quinto** tema, se analiza la forma en que podemos realizar la planeación estratégica en las cuatro áreas funcionales de la organización: Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia y Producción.

Finalmente, en el **sexto** tema, se establecen los controles de la planeación estratégica.

Los apuntes de la asignatura **Planeación Teoría Estrategia** tienen como finalidad facilitar la búsqueda, en un sólo texto, de la opinión de diversos autores sobre cada una de las unidades que comprenden la asignatura, lo cual te permitirá avanzar en la comprensión de cada uno de los temas que se abordan en el programa.

Para una mayor comprensión, es importante que realices una lectura de los temas que conciernen a cada unidad y vayas realizando mapas mentales, mapas conceptuales, cuadros comparativos, fichas de trabajo, resúmenes de lecturas o cualquier otro tipo de apoyo didáctico que consideres como apoyo en el aprendizaje de los temas.

Posteriormente, se presenta un conjunto de actividades de aprendizaje que te permitirán desarrollar varias habilidades como la generación del conocimiento autodidacta, capacidad de investigación, síntesis, análisis y por último, quizás el más importante, reflexión y generación de opinión.

Por eso es muy importante que te comprometas con cada una de las actividades al realizarlas. La razón por la que éstas deben ser a mano, es porque desarrollarás dos habilidades más: uso de lenguaje técnico y redacción de los temas.



Al término de cada unidad, encontrarás dos tipos de evaluaciones, la primera es una auto-evaluación, la cual te dará una información sobre el grado de aprendizaje que tuviste en el transcurso del estudio la segunda se compone de varios exámenes que te permitirán saber si posees el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos del tema en cuestión. Desde luego que también te permitirá conocer tu aprendizaje significativo, es decir, el grado del conocimiento que ya hiciste tuyo. Recuerda: la disciplina y el compromiso son la base del conocimiento.



TEMA 1. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN

Objetivo particular

Que el alumno conozca las generalidades de la planeación y las diversas formas de aplicarlas en la organización.

Temario detallado

1.1. Función y formas de planeación

1.1.1. Formas de Planeación estratégica táctica y operativa

1.2 Integración de estrategia y cultura organizacional

Introducción

El profesional en Administración debe conocer en su formación profesional las etapas del proceso administrativo y la importancia que tiene cada una de ellas para el cumplimiento cabal de su principal función, la cual es optimizar los recursos de las organizaciones.

En este contexto, construir el futuro de las organizaciones es de vital importancia. Para ello, tenemos que definir qué queremos, y en función de eso tenemos que establecer un curso de acción, para ello se requiere determinar un conjunto de líneas de acción que nos permita alcanzar lo que se desea en un largo plazo. La herramienta que nos permite lograrlo es la **planeación estratégica**.

La planeación estratégica es, hasta ahora, la manera más efectiva de cumplir con la visión y misión que se ha establecido para la organización, mediante ésta se analiza la situación actual y lo que se espera para el futuro; se definen metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr esas metas, se desarrollan planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, este es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.



1.1. Función y formas de Planeación

La primera etapa del proceso administrativo es la **planeación**, que es la encargada de definir el curso de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos previamente definidos. Diversos autores han propuesto sus propias definiciones y es importante conocer sus opiniones, por ello en el siguiente cuadro se exponen varias de éstas para analizar el concepto:

AUTOR	CONCEPTO DE PLANEACIÓN
Guillermo Gómez Ceja ¹	Proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.
Agustín Reyes Ponce ²	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
Valdés Hernández, Luis Alfredo ³	Proceso que pretende establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos; con ello asegurará la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados
Harold Koontz ⁴	Incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.
Adalberto Chiavenato ⁵	Es visualizar el futuro y trazar el programa de acción
Joaquín Rodríguez Valencia ⁶	Es un proceso de decidir anticipadamente, lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.
Michael Hitt ⁷	Proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos.
Russell L Ackoff ⁸	Es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio.

Cuadro 1.1. Concepto de Planeación de diversos autores.

¹ Guillermo Gómez, *Planeación y organización de empresas*, p.31.

² Agustín Reyes, *Administración de empresas. Teoría y práctica. 1ª parte*, p.165.

³ Luis Valdés, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, p.1.

⁴ Harold Koontz, *Administración. Una perspectiva global*, p.118.

⁵ Adalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la Administración*, p.65.

⁶ Joaquín Rodríguez, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 316.

⁷ Michael Hitt (et.al.), *Administración*, p.270.

⁸ Russell L Ackoff, *Un concepto de planeación de empresas*, p. 13.



Como podemos observar, la mayor parte de los autores consideran que la planeación ayuda a construir el futuro y por lo tanto, hay que escoger la forma de construirlo. Este futuro deseable, probable y posible, se debe construir en tres niveles: a nivel estratégico, nivel táctico y nivel operacional.

1.1.1 Formas de Planeación, estratégica, táctica y operativa

En la organización, dependiendo de la toma de decisiones que se tenga, se aplicará una forma determinada de planeación. En el siguiente cuadro, se analizan las características de cada una de ellas:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA	PLANEACIÓN OPERATIVA
Michael Hitt ⁹ Centran su atención en el futuro (en el sentido más amplio de la palabra) de la organización e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones de los administradores	Michael Hitt Traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas determinadas de la organización	Michael Hitt Centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para pequeñas unidades de la organización.
Don Hellriegel ¹⁰ Es el proceso de diagnosticar los ambientes externo e interno de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales, crear y seleccionar estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización	Don Hellriegel Implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién hacer, quién lo hará y cómo lo hará, con un horizonte de tiempo normal de un año o menos.	Don Hellriegel Son las pequeñas acciones que permiten alcanzar el plan.
Stephen Robbins ¹¹ Planes que abarcan a toda la organización, establecen objetivos generales y la posicionan en concordancia con su entorno	Stephen Robbins Planes que especifican con detalle la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización	Stephen Robbins Planes objetivos definidos claramente y que no dan cabida a los errores de interpretación

Cuadro 1.2. Características de los diferentes tipos de Planeación.

⁹ Michael Hitt (et.al.), *op.cit* p.271.

¹⁰ Don Hellriegel, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, p. 179.

¹¹ Stephen Robbins, *Fundamentos de administración*, p.84.



Es importante, considerar que cada uno de estos planes tiene diferentes características. Por ejemplo, Hitt¹² considera las siguientes:

CARACTERÍSTICAS	PLANES ESTRATÉGICOS	PLANES TÁCTICOS	PLANES OPERATIVOS
Horizonte Temporal	En general abarcan un periodo de entre 3 y 5 años	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos
Alcance	Son los más extensos; y se originan y se refieren a toda la organización	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización
Complejidad	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado	Son los menos complicados puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas
Efecto	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes, ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización

Cuadro 1.3. Características de los diversos tipos de planes

1.2 Integración de estrategia y cultura organizacional¹³

Desde luego, que la cultura organizacional es muy importante para saber la forma como se planea en una organización. Dependiendo de los valores, creencias y representaciones que se tienen en la organización, será la forma que se integrará la estrategia en la planeación definida para alcanzar la misión.

¹² Michael Hitt (et.al.), *op. cit.* p.270

¹³ Capítulo tomado de los Apuntes de *Administración IV*, elaborados por Cora Yolanda Narcia Constandse.



La **cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida a los miembros de una organización y la cual se enseña a nuevos integrantes, representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa de ella, pero por lo general pasa inadvertida. Las organizaciones tienen que enfrentarse al poder de la cultura organizacional únicamente cuando tratan de implantar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas básicas de la cultura y sus valores.

La cultura organizacional existe en **dos niveles: artefactos visibles y comportamientos observables** como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias. Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la **cultura real**.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional, lo cual genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores que ellos.

La cultura sirve para cumplir **dos funciones** fundamentales en las organizaciones: integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudarse a adaptarse al medio externo.

Para analizar el concepto de cultura organizacional, primero veremos que cultura “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas” ¹⁴

La cultura se arraiga en **creencias y valores**, una vez establecida, guía la conducta de los individuos sin la necesidad de supervisión abierta y constante.

¹⁴ Don Hellriegel, *op. cit.* p. 512.



La cultura de una organización podría guiar lo que los empleados hacen y la forma en que lo hacen, sin supervisar ni dirigir a los subordinados de manera constantes. Se trata de un elemento importante para las organizaciones cada vez más complejas y geográficamente dispersas de nuestros días.

Aquí expondré la opinión de diversos autores, respecto al concepto de Cultura Organizacional:

AUTOR	CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Keith Davis y John W.Newstrom ¹⁵ .	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Angelo Kinicki y Robert Kreitner ¹⁶ .	Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos
Socorro González Martín y Olivares ¹⁷ .	Es el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal.
Stephen Robbins y Mary Coulter ¹⁸	Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera
Richard L. Daft ¹⁹ .	Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización.

Cuadro 1.4. Diversos conceptos de cultura organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como un iceberg: en la parte visible se observa los aspectos como el uniforme, la distribución de las oficinas, los símbolos, los eslóganes, las ceremonias, etc. y la parte que se encuentra debajo del mar, la parte no visible, son los valores expresados como: “el sentimiento de la UNAM” o “todos los que pertenecemos a esta organización somos como una familia”.

¹⁵ Keith Davis; John Newstorm, *Comportamiento humano en el trabajo*, p.111.

¹⁶ Angelo Kinicki y Robert Kreitner, *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, p. 30.

¹⁷ Socorro Olivares, *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*, p. 215.

¹⁸ Stephen Robbins, *Administración*, p. 52.

¹⁹ Richard L. Daft, *Administración*, p. 88.



Así es que, si analizamos cada uno de estos elementos podemos entender la cultura organizacional y cambiarla de acuerdo a nuestra forma de pensar o de hacer las cosas. Los elementos que componen la cultura organizacional son los siguientes:

1.-La **visión y la misión. Estos elementos** son importantes para definir la cultura organizacional, de ahí parten los demás elementos.

2.-Los **objetivos**. Son también importantes, porque una vez que se tiene claro la visión y la misión, los objetivos tendrán que buscar que se establezcan acciones que nos permitan alcanzarlos.

3.-Los **valores**. Son las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras.

4.-Las **historias**. Éstas son una narración de aspectos que determinaron el surgimiento de la organización o de la forma que la organización ha llegado al nivel de crecimiento, impacto en el mercado, o cualquier narración basada en hechos reales que se repiten con frecuencia y que comparte todo el personal.

5.-Las **anécdotas**. Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos de la organización.

6.-Las **leyendas**- Son hechos históricos que pueden estar embellecidos con detalles ficticios que son consistentes con los valores y creencias de la organización pero no están apoyados por los hechos.

7.-Las **ceremonias**. Son una actividad planeada que constituye un acontecimiento especial y que se realiza a favor de un público.

8.-Los **símbolos**. Son aspectos que representan algún mensaje que se desee decir, a través de un icono, color o alguna otra forma de representación.



En un cierto sentido las ceremonias, las historias, los refranes y los ritos son símbolos que representan los valores más profundos de una organización. Otro tipo de símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.

El **lenguaje**. Una expresión, un refrán, metáfora u otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial a los empleados.²⁰ La importancia de identificar los términos que se utilizan, las expresiones mímicas, las expresiones pictográficas como letreros, carteles, prevenciones, etcétera, que se utilizan en la organización.

Los valores subyacentes y los artefactos observables son elementos de la cultura organizacional. Los refranes, símbolos, ritos y ceremonias descritos son artefactos que reflejan los valores subyacentes de la organización.

Tomando en cuenta esto, se tienen que definir estos elementos, y una vez definido, es cuando se determina la forma de planeación y la manera en que la estrategia se va a integrar a la cultura organizacional. Hay que recordar que la estrategia es el curso de acción principal a largo plazo, para lograr el objetivo de la organización, pero eso se determina con las decisiones estratégicas que se pueden realizar a la hora de hacer la planeación estratégica, lo que nos puede llevar a las líneas de acción que se pueden seguir y determinar en concreto la planeación estratégica.

Bibliografía del tema 1

ACKOFF, Russel. *Un Concepto de Planeación de Empresas*

CHIAVANETO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill, 2005.

DAFT, Richard L., *Administración*, Argentina, Thomson, 2004.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc. Graw Hill, 2000.

DON, Hellriegel, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, Ed. Thompson, 2002, 560 pp.

²⁰ Tomado de www.monografias.com



- GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, México, Ed. CECSA, 1980.
- GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, *Comportamiento organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*, México, Mc. Graw Hill, 1999
- HITT, Michael. (et al) *Administración Estratégica*. México, Pearson, 2006.
- KOONTZ, Harold (et al) *Administración. Una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 1994.
- KINICKI, Angelo, KREITNER, Robert. *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, Mc. Graw Hill, 2003.
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera Parte*. México, Trillas, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos de Administración*. México, Prentice Hall, 2002.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2000.
- VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*, México, FCA, 2004.

Actividades de aprendizaje

- A.1.1.** Investigar la diferencia del concepto de “planeación” con el de “planeación estratégica”.
- A.1.2.** Investigar tres ejemplos de planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa que se presenten en las organizaciones
- A.1.3.** Analizar la cultura organizacional de una de las siguientes organizaciones: Bimbo, Coca-Cola, Telmex, Cemex o Sanborn’s.
- A.1.4.** Elaborar una herramienta que nos permita obtener una información para conocer la cultura organizacional de cualquier organización y explica la metodología que la fundamente.
- A.1.5.** Aplica la herramienta que elaboraste en cualquier MYPE.
- A.1.6.** Analiza la información y elabora un reporte para determinar la cultura organizacional de la MYPE que le aplicaste la herramienta.
- A.1.7.** Define otra herramienta que te permita cambiar la cultura organizacional de esa MYPE.
- A.1.8.** Explica la metodología de la herramienta que señalaste.



A.1.9. Elabora un plan para cambiar la cultura organizacional.

A.1.10. Analiza las habilidades, conocimientos y actitudes que debes tener para realizar todas las actividades señaladas desde la número 5 al 9.

Questionario de autoevaluación

1. ¿Qué es la planeación?
2. Señala la diferencia entre planeación, planeación estratégica, táctica y operativa
3. Señala tres características de la planeación estratégica
4. Señala tres características de la planeación táctica.
5. Señala tres características de la planeación operativa.
6. ¿Qué es la cultura organizacional?
7. Explica por qué se hace una analogía con un iceberg para entender la cultura organizacional.
8. ¿Cuáles son los valores fundamentales que cualquier organización debe considerar para establecer su cultura organizacional?
9. Explica los elementos que son importantes para conocer la cultura organizacional: ritos, creencias, historias, anécdotas, lenguajes y símbolos.
10. ¿Qué es lo que no podemos conocer a simple vista de la cultura organizacional?

Examen de autoevaluación

1. Se considera la primera etapa del proceso administrativo que se encarga de definir el curso de acción que se va a seguir para alcanzar los objetivos previamente definidos:
 - a. estrategia.
 - b. planeación.
 - c. organización.
 - d. dirección.
 - e. control.



2. Conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización y que se enseña como correcta a aquellos nuevos integrantes:
 - a. clima organizacional.
 - b. plan estratégico.
 - c. cultura organizacional.
 - d. ética en los negocios.
 - e. alineamiento.

3. En un análisis de la cultura organizacional lo que se observa a simple vista es:
 - a. el sentimiento de la organización.
 - b. aspectos que definen a la organización como familia.
 - c. el uniforme, el slogan, la distribución de la oficina.
 - d. la historia.
 - e. el rito.

4. Son las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras:
 - a. los valores.
 - b. las historias.
 - c. las anécdotas.
 - d. los símbolos.
 - e. el lenguaje.

5. Es una narración basada en hechos reales que se repite con frecuencia y que comparte todo el personal y forma parte de la cultura organizacional:
 - a. los valores.
 - b. las historias.
 - c. los símbolos.
 - d. las anécdotas.
 - e. el lenguaje.



6. Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarles de la organización:
 - a. los valores.
 - b. las historias.
 - c. los símbolos.
 - d. las anécdotas.
 - e. el lenguaje.

7. Son hechos históricos y pueden estar embellecidos con detalles ficticios o los mitos que son consistentes con los valores y creencias de la organización:
 - a. los valores.
 - b. las historias.
 - c. las leyendas.
 - d. las anécdotas.
 - e. el lenguaje.

8. Es una expresión, un refrán, la metáfora a otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial a los empleados:
 - a. los valores.
 - b. las historias.
 - c. las leyendas.
 - d. las anécdotas.
 - e. el lenguaje.

9. Se consideran tres aspectos importantes que definen lo fundamental de una cultura organizacional:
 - a. visión, misión y objetivos.
 - b. valores, historias y ritos.
 - c. filosofía, ética y valores.
 - d. valores, creencias y filosofía.
 - e. anécdotas, objetivos y filosofía.



10. Lo primero que se define al realizar la planeación estratégica es:
- a. los objetivos.
 - b. la estrategia.
 - c. la visión.
 - d. la misión.
 - e. los valores y las creencias.



TEMA 2. NIVELES DE ESTRATEGIAS

Objetivo particular

Al finalizar el tema 2, el alumno conocerá los distintos niveles en los que se puede determinar la estrategia. Es decir, el alcance que cada estrategia puede abarcar en una organización.. Dentro de la organización en lo individual y en lo colectivo la estrategia siempre se presenta.

Temario detallado

- 2.1. Estrategia a nivel personal
- 2.2. Estrategia a nivel funcional
- 2.3. Estrategia a nivel negocios
- 2.4. Estrategia a nivel global
- 2.5. Estrategia a nivel corporativo

Introducción

Dentro de una planeación estratégica, es indispensable conocer los diversos niveles de estrategias que se pueden presentar en la organización. Sin duda, se debe contemplar el alineamiento de objetivos entre los individuos que la integran y la propia organización. En la medida que estos se interrelacionen de la mejor manera, más efectiva será la planeación.

Antes que iniciemos el desarrollo del temario, es necesario conocer lo que es una estrategia. La palabra proviene del griego “*strategos*” que significa “un general”. “A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” Esto es, el profesional en Administración, tiene cierta competencia con la que se compete, la estrategia según su término griego, significa analizar que acciones se pueden realizar para disminuir el impacto de la competencia y con la mejor utilización de los recursos tener una ventaja competitiva con ellos. El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años.” Sin embargo, Igor Ansoff consideraba que la estrategia “era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos /mercados.



La **estrategia** en sus definiciones tiene cuatro elementos en común: “en **primer** lugar está el concepto ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades). En **segundo**, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa. En **tercero**, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por **último**, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, con el propósito de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente”²¹

2.1. Estrategia a nivel personal

Se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en forma individual. Sin duda, en la organización no se puede lograr nada si en forma individual no se alcanzan los objetivos establecidos para cada uno de los puestos. Uno de los principios más importantes, inclusive puedo considerar que es uno de los más importantes, desde Adam Smith, Henri Fayol, etcétera, es la **división del trabajo**, asignar la tarea a los individuos en la organización, es necesario. y en función de eso, el trabajo individual es importante. La estrategia a nivel personal define la base de la estrategia de la organización.

2.2. Estrategia a nivel funcional

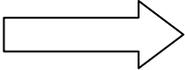
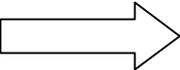
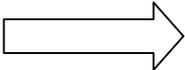
Esta se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en cada una de las áreas funcionales, que comúnmente se han considerado a la Mercadotecnia, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Sistemas. La estrategia funcional está conformada por las estrategias personales. Se ha considerado que la organización es un sistema y como todo sistema está compuesto de subsistemas, estos en la organización están representados por las áreas funcionales y para lograr que las áreas alcancen sus planes se requiere que los individuos que las conforman, tengan muy claro sus funciones y los procedimientos no sólo por escrito, a través de las descripciones de

²¹ *idem*, p. 3.



puesto, sino que también en el ejercicio laboral ,desde luego, basado en la estrategia o en el conjunto de estrategias que se fijaron para alcanzar los planes del área específica.

Algunos ejemplos que podemos mencionar para cada área son:

Recursos Humanos		<p>¿Cómo se acerca a los posibles candidatos a la organización?</p> <p>¿Qué métodos se podrán utilizar para seleccionar a los candidatos?</p> <p>¿Cuál será la mejor forma para contratar al personal?</p> <p>¿Qué cursos definir para capacitar al personal?</p> <p>Etcétera</p>
Finanzas		<p>¿Qué formas de financiamiento puede obtener la organización?</p> <p>¿Qué políticas para otorgar crédito a los clientes puede definir la organización?</p>
Mercadotecnia		<p>¿Qué medios serán los más adecuados para realizar la publicidad?</p> <p>¿A que mercado orientar la publicidad?</p> <p>¿Qué estrategia de precios fijar a lo largo de la vida del producto?</p> <p>¿Qué canal de distribución se deberá utilizar?</p>
Producción		<p>¿Cómo deben de seleccionarse los proveedores?</p> <p>¿Cómo fijar la política de compras de la organización?</p> <p>¿Qué procesos deben cambiarse?</p> <p>¿Qué control de inventarios debe ser el mejor?</p>
Sistemas		<p>¿Cómo definir los sistemas de la organización?</p> <p>¿En qué tiempo se debe cambiar la tecnología?</p> <p>¿Qué software debe de tener la organización?</p>

Cuadro 2.1. Preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización



2.3. Estrategia a nivel de negocios

Los planes y estrategias en el nivel funcional deben apoyar las estrategias y planes en el nivel de negocios. Esto es, la estrategia de la organización para establecer una ventaja frente a la competencia. Aquí podríamos tomar en cuenta aquello que hace la organización para diferenciarse de la competencia. Puede ser liderazgo en costos, una diferenciación de los productos o servicios o alguna otra estrategia que permita que se penetre más en el mercado, o el producto, etc.

- ¿Quiénes son nuestros competidores directos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué aspectos de los productos o servicios que ofrecemos valoran nuestros clientes?

Es decir, determina el objetivo de la organización, a largo plazo para determinar los recursos. Define qué productos, servicios o que alianzas va a realizar la organización. Abarca los tres niveles de la organización, el estratégico, el táctico y el operativo.

2.4. Estrategia a nivel global

La globalización, como sabemos, es el intercambio comercial, servicios, ideas, personas, etc. que existe en momento real entre varios países. La estrategia que siga la organización para darse a conocer en la aldea global es muy importante.

Existen diversas estrategias: de exportación, de licencias, de franquicias, de alianzas, de multinacional y global. En el siguiente cuadro explicaremos cada una de ellas.



TIPO DE ESTRATEGIA	SE REFIERE A:
Exportación	Consiste en mantener instalaciones en el país de origen y transferir bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros
Licencias	Consiste en que la empresa (el licenciador) de un país otorgue a otras empresas nacionales o extranjeras (concesionarios) el derecho de usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de regalías o cuotas.
Franquicias	Una organización matriz (el franquiciante) concede a otras compañías o individuos (franquiciatarios) los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios
Alianzas	Consiste en establecer un acuerdo con otras compañías para sumar recursos materiales, financieros y humanos y alcanzar así metas comunes. Son negocios en participación que comprenden acciones tomadas internacionalmente por dos o más empresas y que contribuyen al acuerdo de aportar cierta cantidad de recursos.
Multinacional	Consiste en ajustar productos, servicios y prácticas a países o regiones específicas.
Global	Congruencia mundial en materia de operaciones, estandarización y bajos costos relativos.

Cuadro 2.2. Estrategias de nivel global ²²

Lo que más interesa al fijar una estrategia global es determinar en qué mercados se va a competir. Si se aplica una buena estrategia global se pueden lograr los siguientes aspectos: reducir los costos, más penetración en los mercados, mayor ventaja competitiva y finalmente, la calidad de los productos o servicios.

Las formas para reducir costos pueden ser, entre otras, la economía en escala, es decir, producir por volumen: flexibilidad, cuando se produce de un sitio a otro en breve plazo, tipo las maquilas. Entre las desventajas que se pueden presentar están los gastos administrativos altos que se generan, además de

²² Don Hellriegel, *Administración.op. cit.*. pp. 108-112.



que la estandarización puede provocar que los clientes no estén contentos con el producto .

2.5 Estrategias a nivel corporativo

La estrategia corporativa es muy importante, sobretodo cuando la organización quiere diversificarse o expandirse. Para ello, se debe conocer la diferencia entre monopolio y oligopolio. El **monopolio** es el poder de una organización para concentrar en ella el mercado. En ninguna parte del mundo, el monopolio es legal. La práctica de actividades monopólicas genera una competencia desleal. Por otro lado, el **oligopolio** es compartir el poder del mercado en manos de unos cuantos.

En este contexto, las organizaciones pueden asociarse a otras organizaciones y entonces se forman:

Una organización con una organización forma un:	Grupo
Un grupo con un grupo forman un:	Pool
Un pool con un pool forman un:	Cartel
Un cartel con un cartel forman un:	Trust
Un trust con un trust forman un:	Holding
Un holding con un holding forman un:	Consortio

Cuadro 2.3. Estrategias Corporativas.

Es importante comprender, que estas estrategias generan acciones financieras determinadas, como los precios de transferencia.

Bibliografía del tema 2

DON, Hellriegel, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, Ed. Thompson, 2002,560 pp.

MINTZBERG, Henry. (et al) *El Proceso Estratégico*, México, Prentice Hall, 1997.



Actividades de aprendizaje

- A.2.1.** Investiga otras características que definan la estrategia a nivel personal.
- A.2.2.** Investiga otras características que definan la estrategia a nivel funcional.
- A.2.3.** Investiga otras características que definan la estrategia a nivel negocios.
- A.2.4.** Investiga otras características que definan la estrategia a nivel global.
- A.2.5.** Investiga otras características que definan la estrategia a nivel corporativo.
- A.2.6.** Investiga tres organizaciones que utilicen la estrategia de exportación.
- A.2.7.** Investiga tres organizaciones que utilicen la estrategia de licencia y franquicia.
- A.2.8.** Investiga tres organizaciones que utilicen la estrategia de alianzas, multinacional y global.
- A.2.9.** Investiga la historia de un grupo empresarial y señalar sus características.
- A.2.10.** Investiga para cada uno tres ejemplos de: grupo, pool, cartel, trust, holding y consorcio.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por estrategia?
2. ¿Cuáles son los cinco niveles en que se puede plantear una estrategia en la organización?
3. Explica los cinco niveles de estrategias que se pueden presentar en las organizaciones.
4. Menciona una estrategia que pueda servir de ejemplo en una estrategia a nivel funcional en las organizaciones.
5. Menciona una estrategia que pueda servir de ejemplo de una estrategia a nivel negocios.
6. Menciona una estrategia que pueda servir de ejemplo de una estrategia a nivel global.
7. Menciona una estrategia que pueda servir de ejemplo de una estrategia a nivel corporativo.



8. Menciona tres grupos empresariales conocidos en México.
9. Define qué es un grupo, pool, cartel, trust, holding y consorcio.
10. Explica ¿cuál es la importancia de tener clara la estrategia para definir la cultura organizacional?

Examen de autoevaluación

1. Se considera que su objetivo principal es la destrucción de los enemigos, utilizando los mínimos recursos:
 - a. planeación.
 - b. misión.
 - c. estrategia.
 - d. curso de acción.
 - e. competencia.

2. Se considera los cinco niveles en que se puede plantear una estrategia en la organización:
 - a. nivel estratégico, táctico, operacional, general y específico.
 - b. nivel estratégico, táctico, operacional, personal y funcional.
 - c. nivel personal, funcional, negocios, global y corporativo.
 - d. nivel individual, organizacional, estratégico, táctico y operativo.
 - e. nivel individual, funcional, estratégico, táctico y operativo.

3. La división del trabajo siempre ha existido, esto quiere decir que se debe:
 - a. dividir por partes.
 - b. dividir por personas.
 - c. asignar las tareas.
 - d. especializarse.
 - e. encontrar una actividad estratégica.



4. Estrategia que se refiere a las acciones y compromisos de los recursos establecidos en forma individual:
 - a. a nivel personal.
 - b. a nivel funcional.
 - c. a nivel de negocios.
 - d. a nivel global.
 - e. a nivel corporativo.

5. Estrategia que se establece para mantener instalaciones en el país de origen y transferir bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros:
 - a. licencias.
 - b. franquicias.
 - c. exportación.
 - d. alianzas.
 - e. multinacional.

6. La unión de una organización con otra organización forma un:
 - a. pool.
 - b. grupo.
 - c. cartel.
 - d. trust.
 - e. holding.

7. La unión de un pool con otro pool forman un:
 - a. grupo.
 - b. cartel.
 - c. trust.
 - d. holding.
 - e. consorcio.



8. La unión de un cartel con otro cartel forman un:
- a. grupo.
 - b. cartel.
 - c. pool.
 - d. holding.
 - e. trust.
9. La unión de dos trust forman un:
- a. grupo.
 - b. pool.
 - c. cartel.
 - d. holding.
 - e. consorcio.
10. La unión de dos holding forman un:
- a. grupo.
 - b. pool.
 - c. cartel.
 - d. consorcio.
 - e. holding.



TEMA 3. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo particular

Al finalizar el tema 3, el alumno comprenderá la forma de realizar un diagnóstico de los ámbitos externos y los internos, así mismo, conocerá los diversos tipos de estrategia que hay para realizar la planeación estratégica.

Tema detallado

3.1. Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

3.2. Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

3.3. Matriz de Impacto Cruzado (DOFA)

3.4. Tipos de Estrategia:

3.4.1. Integración hacia delante

3.4.2. Integración hacia atrás

3.4.3. Integración horizontal

3.4.4. Penetración en el mercado

3.4.5. Desarrollo del mercado

3.4.6. Desarrollo del producto

3.4.7. Diversificación concéntrica

3.4.8. Diversificación conglomerada

3.4.9. Diversificación horizontal

3.4.10. Empresa en participación

3.4.11. Reducción

3.4.12. Desinversión

3.4.13. Liquidación

Introducción

Una vez que se alinearon los objetivos organizacionales y de los propios individuos que la integran, se deben tomar en cuenta dos cosas: el análisis estratégico y las decisiones estratégicas que se derivan del primero. Para realizar el análisis estratégico se requiere revisar el entorno y la situación interna de la organización. Una vez que se tiene esta información, es cuando se proponen decisiones estratégicas que nos llevarán a distintas líneas de acción. En el desarrollo de este tema, comprenderemos cada uno de ellos.



3.1. Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Realizar un análisis del entorno en que están inmersas las organizaciones es necesario. Es importante recapacitar que la prospectiva de una organización se podrá realizar, con la información veraz, completa y confiable que se obtenga de conocer las oportunidades y amenazas que se tienen para la mejor toma de decisiones.

Las estrategias no pueden surgir como magia, éstas provienen del entorno y para ello hay que conocerlo. Existen diversas formas de conocer la información del pasado, presente y del futuro . El siguiente cuadro, nos da una idea de los conceptos que nos permiten conocer el entorno.

FUTURO	PRESENTE	PASADO
←	PRONÓSTICO Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción	PROFERENCIA Serie de técnicas con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro.
←	PREDICCIÓN Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro	
←	PREVISION Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables	
←	PROYECCION Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar	
PROSPECTIVA Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente	→	

Cuadro 3.1. Vías de Aproximación al Futuro. ²³

²³ Tomás Miklos (et al). *Planeación prospectiva*.p.41.



“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global.”²⁴ Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, expondremos una explicación del mismo.

ÁMBITO O ENTORNO	EXPLICACIÓN
Demográfico	<p>Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad. Es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Edad de la población b. Los niveles de riqueza c. Composición étnica d. Distribución geográfica de la población e. Población femenina f. Población masculina
Sociocultural	<p>Éste tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad que va dirigido el producto o servicio, es decir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. población económicamente activa b. población económicamente activa femenina y masculina c. ingresos de la población d. nivel escolar de la población e. organizaciones (número) f. familia extensa y nuclear g. preocupación por el ambiente
Político/legal	<p>Éste se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro de la organización, así como los problemas políticos y sus implicaciones en el mercado meta de la organización.</p> <p>Es decir: leyes, reglamentos y acuerdos que benefician a la organización. (civiles, laborales, etc.)</p> <p>Aquí es muy importante consultar análisis políticos de periódicos, etc.</p>
Tecnológico	<p>Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como el Internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver la contaminación, investigaciones, etc.</p>
Económico	<p>Este punto tiene que ver con los indicadores económicos, PIB, inflación, cotización del dólar, tipos de interés, índices de desempleo, índice de precios al consumidor, etc.</p>
Global	<p>Todo aquello que tenga que ver con la materia prima, mano de obra, profesionales técnicos, incremento de comercio global, etc.</p>

Cuadro 3.2. Ámbitos y aspectos a considerar en el Análisis del Entorno

²⁴ Gregory Dess, *Dirección estratégica*. p. 42



3.2. Matriz EFI (Matriz de Evaluación de factores internos)

Este análisis es sobre los factores internos de la organización, la información que nos mostrará las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Según Dess²⁵ si se analiza la cadena de valor propuesta por Michael Porter²⁶ “la cual considera que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” La cadena de valor se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización.

Las **actividades primarias** son la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing y las ventas, los servicios, las actividades de apoyo, compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa. Si se analizan todas estas actividades en la organización, especificando las que se consideren fortalezas y debilidades, básicamente se estaría analizando la situación interna de la organización. Se podrían considerar actividades de logística interna, las actividades que tengan que ver con la ubicación de las instalaciones

3.3. Matriz de Impacto Cruzado (DOFA)

La matriz FODA, tiene diversas connotaciones en cada una de sus siglas: DOFA. FADO simboliza: fortaleza (F) , oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Esta matriz se conoce también como SWOT o TWOS que son las siglas en inglés y significan: S de *Strength*; W de *weaknesses*; O de *opportunities* y T de *threats*.

Lo importante de esta matriz es el análisis que se logra de la organización y de la competencia. Existen diversas formas de utilizar la matriz FODA, unos sólo analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en forma general. Otros en función del entorno, llamándolo PEST (político, económico, social y tecnológico) y otros lo cuantifican con un procedimiento de ponderación por ámbitos y por el FODA.

²⁵ Gregory Dess, *op cit.* p.81.

²⁶ Cfr. Michael Porter, *Ventaja competitiva*.p. 58.



FACTORES		
internos Externos	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS Consideremos también los riesgos	FO Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia	DO Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo
AMENAZAS EXTERNAS Lo que se considera está mejor la Competencia	FA Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo	DA Relación de los defectos de la organización con las cosas buenas de la competencia, este es el más peligroso para la organización porque la competencia es mejor

Cuadro 3.3 Características del FODA (Narcia; 2006)

Los **factores internos** y **externos** se consideran dinámicos, es decir, cambian en el transcurso del tiempo. Las condiciones de una organización y del entorno **cambian constantemente**.

Si se quisiera saber las fortalezas y debilidades de una organización se puede repasar cada una de las etapas del proceso administrativo en relación con las áreas funcionales de la organización que se quiera analizar con el FODA, un ejemplo sería:



- Precios
- Recurso humano especializado
- Conocimientos, habilidades y actitudes
- Características del producto
- Apoyo
- Presupuesto
- Aplicación del presupuesto
- Promoción y publicidad
- Ventas
- Clientes
- Elaboración de programas
- Equipo adecuado
- Funciones
- Procesos
- Reglamentos
- Manuales
- Liderazgo
- Sentimientos de identidad
- Coordinación entre áreas
- Selección de personal
- Capacitación
- Tramo de control
- Delegación
- Valores compartidos
- Clima organizacional
- Normatividad
- Comunicación de tareas
- Solución de conflictos
- Comercialización
- Equipo insuficiente
- Estructura
- Autoridad
- Responsabilidad
- Misión
- Visión
- Logística
- Compras
- Inventario

Se hace un análisis diagnóstico en cada uno de estos puntos y según ayuden al cumplimiento de la misión y visión se considerarán fortalezas y debilidades, lo mismo se hace con cada organización que se considere competencia directa o indirecta. sólo que se considerarán **oportunidades** y **amenazas**.

Luego, se analiza el entorno, que es todo lo que puede afectar a la organización y en lo cual no tiene influencia para su acontecer, como por ejemplo pueden ser los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, aunque también están otros como: culturales, científicos, laborales, legales, religiosos, ecológicos, etc.

Lo siguiente es muy importante que se comprenda :las **fortalezas** y las **debilidades** corresponden a las cualidades y defectos que tiene internamente la organización, es decir, en qué cosas anda mal y en qué se distingue de las demás.

Con respecto a las oportunidades y las amenazas en relación a la competencia, puedo/podemos decir que tiene aciertos y fallas. La organización tiene que aprovechar esta información para ser mejor que la competencia. Las



oportunidades por lo tanto, serán, para dicha organización, las fallas de la competencia. Es aquí donde la organización debe fortalecerse para obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Las amenazas, como su nombre lo indica, Representan los aciertos de los competidores Por eso, es indispensable conocer esas fortalezas, para prevenir en la organización los embates de sus acciones.

Ahora bien, existen otras formas de realizar el análisis interno y del entorno de la organización. Estas herramientas son la matriz de participación y de crecimiento, comúnmente conocida como la matriz *Boston Consulting Group*, el *Balance Scorecard*, que a través de diversos factores de la organización, fundamentalmente el financiero se realiza un análisis general de la organización y su impacto en el mercado; el diamante o las cinco fuerzas competitivas de Porter, es otra herramienta que nos permite valorar el impacto de la organización en relación a la competencia, ésta sugiere que existen razones inherentes a cada país u organización para explicar que unos sean más competitivos que otros. Asimismo, considera cuatro aspectos que convergen en uno central: la **competencia**. Estos aspectos son: **proveedores, compradores, nuevos competidores y productos sustitutos**.

3.4. Tipos de estrategia:

Cuando hablamos de estrategia podemos mencionar que existen dos grandes estrategias: la diversificación y la expansión. La diversificación es una estrategia que busca no concentrar las actividades de la organización en un solo producto o servicio. Según Johnson, “implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales”²⁷

Todo sistema organizacional tiene varios elementos: las entradas, representadas por los proveedores y los insumos; los procesos de transformación y las salidas, las cuales serían los proveedores y los clientes.

²⁷ JOHNSON, Gerry (et al) *Dirección Estratégica*. España, Prentice Hall, 2001.



Las Estrategias de Integración se pueden manifestar de tres maneras: hacia **delante**, hacia **atrás** y **horizontalmente**. La primera de ellas se presenta cuando una organización adquiere las empresas que distribuyen su producto (Tangible o Intangible) con el ánimo de disminuir costos (Estrategia Genérica de Porter), la **Integración hacia atrás** se presenta cuando se quiere garantizar la calidad de las materias primas y al mismo tiempo disminuir costos y por último tenemos **Integración Horizontal** cuando se adquieren las empresas que constituyen la competencia.

3.4.1. Integración hacia delante

Este tipo de estrategia tiene que ver con el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento.

3.4.2. Integración hacia atrás

Este tipo de estrategia, tiene que ver con los proveedores y los insumos. Esto es, las materias primas; la maquinaria y equipo, inclusive la mano de obra que se requiere.

3.4.3. Integración horizontal

Este tipo de estrategia tiene que ver con aquellas actividades que son complementarias a las de la organización. Por ejemplo, los productos sustitutos, complementarios, accesorios.

La **diversificación no relacionada** es aquella que sobrepasa a la organización: es decir, aquella que se introduce en nuevos mercados y experimenta con nuevos productos. El ejemplo de diversificación no relacionada más extrema, es la que crea nuevas competencias para nuevas oportunidades de mercado.

Existen otro tipo de estrategias como pueden ser las Estrategias Intensivas, las cuales buscan mejorar la posición competitiva de la organización con los productos o servicios actuales. En estas podemos distinguir 3 tipos de estrategia: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.



3.4.4. Penetración en el mercado

La Estrategia de Penetración en el mercado tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.

“Dentro de la categoría general de proteger y mejorar la posición de la organización, pueden existir oportunidades para aumentar la cuota del mercado.”²⁸ Es decir, se basa fundamentalmente en hacer que el producto o servicio participe más en la distribución en el mercado donde se desarrolla la organización con los productos que tiene en este momento. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo estacionamiento gratuito).

La **estrategia de penetración** del mercado se puede combinar simultáneamente con otras estrategias de crecimiento más agresivas y, por tanto, más arriesgadas, como puede ser la internacionalización o desarrollo del mercado (introducción en otros mercados con el mismo formato comercial), el desarrollo de nuevos formatos comerciales (ofrecer nuevos formatos al mismo mercado) y la diversificación (desarrollo simultáneo de nuevos formatos en nuevos mercados).

3.4.5. Desarrollo del mercado

Por desarrollo del mercado se entiende la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas.

3.4.6. Desarrollo del producto

El desarrollo del producto consiste en éste, para esto se deben hacer inversiones en Investigación y Desarrollo (Diferenciación de Porter).

El hablar de diversificación, nos lleva al proverbio que dice: “No hay que poner los huevos en una misma canasta”. Prácticamente, por obviedad, mientras

²⁸ *Ibidem*, p.285.



menos concentremos, menos riesgos tendremos. Ante tal situación, tenemos tres estrategias para diversificar:

3.4.7. Diversificación concéntrica

Esta estrategia se refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados. Esto es, supongamos una paletería que vende paletas heladas de todos sabores, si quisiera aplicar ésta estrategia, podría vender aguas frescas del mismo sabor de las paletas o vender helados del mismo sabor.

3.4.8. Diversificación conglomerada

Esta estrategia tiene que ver con la adición de productos o servicios nuevos no relacionados. Esto se presenta, por ejemplo, cuando una organización se encarga del outsourcing de personal operativo, pero crea otra unidad estratégica de negocios que ofrezca el servicio de soporte técnico para computadoras. Estos no tienen relación pero la organización se diversifica.

3.4.9. Diversificación horizontal

Ésta se refiere a añadir productos o servicios a los clientes actuales. Cuando se aplique la diversificación horizontal se le ofrece a los clientes, que actualmente se tienen, otros productos relacionados o no entre sí, *Un ejemplo de esta estrategia lo encontramos en el llamado COMBO, promoción que algunos negocios ofrecen, el cual consiste en que el cliente, al comprar un paquete de comida, obtiene algo totalmente diferente de lo que compró (un juguete o un paquete de crayolas, por ejemplo)*

Todas estas estrategias prácticamente se aplican para reducir el riesgo. Sin embargo, existen algunas que son defensivas, en ellas existe el riesgo constante, para ello, se pueden aplicar las siguientes estrategias: empresa en participación, reducción, desinversión o liquidación.



3.4.10. Empresa en participación

La *Joint venture*, es una estrategia donde el riesgo es compartido hay ocasiones en las que ésta se puede utilizar . Las organizaciones que realizan esa alianza, comparten el riesgo de la asociación. Por ejemplo, Disney y Televisión Azteca tienen desde hace unos años una joint venture, Disney da autorización de transmitir algunos programas y Televisión Azteca los transmite, si por alguna circunstancia no se obtiene el beneficio-costo esperado, ambas asumen el riesgo.

3.4.11. Reducción

Esta estrategia se refiere al encogimiento, es decir, se reagrupan las organizaciones con el objeto de disminuir activos y costos, como la reducción del personal, o bien las fusiones, etc,

3.4.12. Desinversión

La venta de una División de la Organización con el objeto de obtener capital para otras inversiones de tipo estratégico es lo que caracteriza a esta estrategia

3.4.13. Liquidación

Se refiere a vender la organización antes que perder o seguir perdiendo recursos. Cuando las organizaciones perciben que su punto de equilibrio prácticamente no va a beneficiarlos, pueden decidirse a terminar con la organización. En ocasiones, esto puede realizarse paulatinamente, pero en otras ocasiones tener abierta la organización puede hacer que se pierda más dinero que si se liquidara.

Bibliografía del tema 3

- DESS, Gregory (et al). *Dirección estratégica*, México, Mc. Graw Hill, 2003.
- JOHNSON, Gerry (et al) *Dirección Estratégica*. España, Prentice Hall, 2001.
- MIKLOS, Tomás (et al) *Planeación Prospectiva*, México, LIMUSA, 2005.
- PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, CECSA, 2005.



Actividades de aprendizaje

- A.3.1.** Investigar tres ejemplos de cada uno de estos conceptos: pronóstico, predicción, previsión, proyección, prospectiva y preferencia
- A.3.2.** Investigar en libros, documentos y páginas de Internet donde se pueda analizar los entornos: es decir, buscar indicadores que se vieron en este tema.
- A.3.3.** Investigar la cadena de valor de Michael Porter y explicar cada una de sus actividades.
- A.3.4.** Analizar la cadena de valor de cualquier organización.
- A.3.5.** Elaborar una matriz FODA sobre el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que crees tener a lo largo de tu formación profesional como administrador.
- A.3.6.** Elabora un mapa mental sobre los tipos de estrategia que existen.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los estadios del tiempo que influyen en la planeación estratégica?
2. ¿Qué tipos de planes se realizan en cada estadio?
3. ¿Cuáles son los entornos que se tienen que investigar y para qué?
4. ¿Cuál es la cadena de valor de Michael Porter?
5. ¿Qué es una matriz FODA?
6. ¿Con qué otros nombres se le conoce a la matriz FODA?
7. ¿Qué significan las siglas FODA?
8. ¿Cuáles son los tipos de estrategia que existen?
9. Explica a manera de cuadro, cuáles son los tipos de estrategia, en qué consiste cada una y un ejemplo de cada una de ellos.
10. ¿Cuál es el mejor tipo de estrategia y por qué?



Examen de autoevaluación

1. Se le conoce como aquello que impacta en las organizaciones para el logro de los objetivos:
 - a. globalización.
 - b. entorno.
 - c. administración.
 - d. fortalezas y debilidades.
 - e. estrategia.

2. Serie de técnicas con base en la experiencia. Se fundamenta en el pasado para construir el futuro:
 - a. pronóstico.
 - b. preferencia.
 - c. predicción.
 - d. previsión.
 - e. proyección.

3. Se considera a la población económicamente activa un indicador para el entorno:
 - a. entorno político.
 - b. entorno económico.
 - c. entorno social.
 - d. entorno tecnológico.
 - e. entorno legal.

4. Cuando se analiza las amenazas utilizando la herramienta FODA se dice que:
 - a. la organización está muy bien administrativamente.
 - b. La competencia está mejor que nosotros.
 - c. la organización le falta mucho para lograr sus objetivos.
 - d. falta mucho por analizar.
 - e. la competencia está peor que nosotros.



5. Tipo de estrategia que tiene que ver con el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento:
 - a. integración hacia delante.
 - b. integración hacia atrás.
 - c. integración horizontal.
 - d. penetración en el mercado.
 - e. desarrollo del producto.

6. Estrategia que permite la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas:
 - a. desarrollo del producto.
 - b. integración hacia atrás.
 - c. integración hacia delante.
 - d. integración horizontal.
 - e. desarrollo del mercado.

7. Estrategia que tiene que ver con la adición de productos o servicios nuevos no relacionados:
 - a. diversificación conglomerada.
 - b. integración hacia delante.
 - c. integración hacia atrás.
 - d. integración horizontal.
 - e. desarrollo del mercado.

8. Estrategia que permite la venta de una división de la organización con el objeto de obtener capital para otras inversiones:
 - a. diversificación conglomerada.
 - b. desinversión.
 - c. integración hacia delante.
 - d. integración hacia atrás.
 - e. integración horizontal.



9. Estrategia que pretende mejorar el producto haciendo investigación y desarrollo:

- a. desarrollo del producto.
- b. diversificación conglomerada.
- c. desinversión.
- d. integración hacia delante.
- e. integración hacia atrás.

10. Estrategia que tiene que ver con los productos sustitutos:

- a. integración horizontal.
- b. desarrollo del producto.
- c. diversificación conglomerada.
- d. desinversión.
- e. liquidación.



TEMA 4. NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Objetivo particular

Al finalizar el tema 4, el alumno comprenderá la principal aportación de Michael Porter, lo cual le permitirá una vez que conoció el ámbito interno y externo de la organización, la forma de identificar la ventaja competitiva como sus fuerzas estratégicas para alcanzarla.

Tema detallado

- 4.1. Estrategias genéricas
 - 4.1.1. Liderazgo en costos
 - 4.1.2. Diferenciación
 - 4.1.3. Concentración
 - 4.1.4. Sustentabilidad
- 4.2. Estrategias de diferenciación
- 4.3. Estrategia de liderazgo en costos
- 4.4. Estrategia focal
- 4.5. La cadena de valor y la ventaja competitiva

Introducción

En una **planeación estratégica** es fundamental conocer aquellas características o factores que pueden identificarse que le dan superioridad o mejora ante los productos o servicios de la competencia. Por tal motivo, es necesario conocer en qué consiste la ventaja competitiva y todo aquello que fundamenta Michael Porter para comprender su significado. Por eso, es importante, definir la estrategia competitiva, es decir, la acción ofensiva o defensiva que se va definir con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras que tiene la organización.

4.1. Estrategias genéricas

Según Michael Porter, “el concepto de **estrategias genéricas** se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que



para lograrla es indispensable tomar una decisión”.²⁹ El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales. Existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y concentración en los costos y en la diferenciación. A continuación, abordaremos cada uno de ellos.

4.1.1. Liderazgo en costos

Según Porter,

ésta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.³⁰

Por su parte, Gerry Johnson considera que

las ventajas en costes pueden estar en lo que se produce (por ejemplo, en función de cómo se diseña un producto o en función de su calidad).³¹

Por otro lado, Michael Hitt, considera que

se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con el de las competidoras³²

Cuando se aplica la estrategia de liderazgo en costos se debe considerar un grado de diferenciación, puede estarse buscando el optimizar los recursos pero quizás nadie compre lo que se produce o lo que se ofrece como servicio. Para lograrlo hay que tener un grado de diferenciación frente a la competencia.

4.1.2. Diferenciación

La estrategia de diferenciación se basa en un conjunto de acciones integradas que la empresa diseña para producir o proporcionar bienes o servicios (a un costo aceptable) que los clientes perciben como diferentes en algún sentido y que a ellos les resulta importante.

Las organizaciones deben ser capaces de producir los productos o servicios a costos competitivos pero definiendo las características que los hacen diferentes

²⁹ Michael Porter, *op. cit.*, p.11.

³⁰ *Ibidem*, p.12.

³¹ Gerry Johnson, *Administración estratégica*. p.248.

³² Michael Hitt, (et al) *Administración estratégica* p.122



de los demás. Para ello, es necesario determinar cuáles son las características de los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Los productos o servicios pueden ser diferentes de distintas maneras, como pueden ser: la tecnología, el prestigio, la posición social, los distintos gustos, el diseño de ingeniería y el desempeño.

Porter considera

que es la segunda estrategia genérica. En ella, la organización intenta distinguirse dentro de un sector industrial en algunos aspectos apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto³³

Es decir, si escoge la organización, aquellos atributos del producto o servicio deberán ser distintos a la competencia. Todo ello para poder determinar el precio que el consumidor o cliente pueda pagar.

4.1.3. Concentración

Porter³⁴ considera la Concentración como la tercera estrategia genérica. También puede ser conocida como “enfoque, según sea la traducción. Esta estrategia es diferente a las primeras dos estrategias genéricas, ya que esta se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro del área de distribución del producto o servicio. Es decir, identifica un nicho de mercado en el cual va a dedicar todos los esfuerzos para el logro de los mismos. Esta estrategia tiene dos formas de expresarse: concentración en costos y concentración en la diferenciación. Es decir, una vez que se distinguió el mercado al que va a ir dirigido se estudia, analiza y se determina el liderazgo en costos y diferenciación de acuerdo a estas características.

Se puede considerar esta estrategia como aquella que está enfocada a un sector. Es decir, explotar las diferencias y costos que van a satisfacer a un mercado específico en relación a la competencia.

³³ Michael Porter, *op.cit.*, p. 14.

³⁴ *op. cit.*



Thompson y Strickland consideran que una vez que se ha decidido buscar la diversificación, se pueden tomar varios caminos.³⁵

4.1.4. Sustentabilidad

A veces se usan indistintamente conceptos como sostenible y sustentable aunque su significado no sea el mismo. **Sostenible** viene de sostener y **sustentable** de sustentar, las cosas se sostienen desde afuera pero se sustentan desde adentro. Mientras la sostenibilidad se podría lograr con acciones decididas desde afuera, la sustentabilidad requiere que las acciones se decidan desde adentro, en forma autónoma. Además lo que interesa hacer sustentable es la sociedad, no necesariamente el llamado desarrollo.

Un ejemplo de sustentabilidad es el que nos brinda la naturaleza, que ha sabido integrar el comportamiento biológico de millones de especies de flora y fauna en un todo coherente; lo que le ha permitido garantizar su permanencia por miles de millones de años.

Con el advenimiento del ser humano los impactos en la naturaleza ya no surgen únicamente a partir de necesidades biológicas, sino que abarcan toda una serie de instancias que surgen e influyen en la sociedad; por lo tanto, la sustentabilidad debe abarcar tanto aspectos naturales como sociales.

La sustentabilidad debe ser global, regional, local e individual y en los campos ecológico, económico, social y político.

Porter considera que

una estrategia genérica no favorece un desempeño sobresaliente si no puede ser sostenida frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también pueden aumentar la rentabilidad en todo el sector industrial aunque se imiten. La sustentabilidad de las tres que se han explicado exigen que la ventaja competitiva resista el deterioro causado por el comportamiento de los rivales o por la evolución de la industria. Para que una estrategia genérica sea sostenible es preciso que la empresa cuente con algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia. Pero como las barreras nunca son insuperables, casi siempre se requiere que ofrezcan un blanco móvil, invirtiendo para mejorar continuamente su posición.³⁶

³⁵ Arthur Thompson y A. J. Strickland. *Administración estratégica*, p.54.

³⁶ Michael Porter, *op. cit.* p.20.



4.2. Estrategias de diferenciación

Existen muchas posibilidades para diferentes enfoques estratégicos. Si examinamos los siguientes seis tipos de estrategias de diversificación, podremos entender mejor los problemas estratégicos a los que se enfrentan los gerentes durante la creación y dirección de un grupo diversificado de negocios:

1. Estrategias para industrias de nuevo ingreso: adquisición , arranque y empresas conjuntas.
2. Estrategias de diversificación relacionada.
3. Estrategias de diversificación no relacionada.
4. Estrategias de desinversión y liquidación.
5. Estrategias de cambio de posición, atrincheramiento y reestructuración corporativos.
6. Diversificación multinacional.

Las primeras tres se refieren a formas de **diversificarse**, las últimas tres a las estrategias para **fortalecer las posiciones** y el **rendimiento** de compañías que ya se diversificaron ³⁷

A continuación se explicara cada una.

➤ **Estrategias para ingresar en nuevos negocios**

Cuando alguna organización pone a disposición del mercado el producto o servicio, sin duda considera a la competencia. Cuando se desea entrar a un nuevo negocio con el fin de diversificar, se deben considerar tres aspectos importantes: las **adquisiciones**, el **desarrollo interno** y las **organizaciones conjuntas**.

Adquirir una organización requiere primeramente de un capital La base de la decisión de adquirir o no una organización va estar fundamentada con el análisis financiero a realizar.

El desarrollo interno quiere decir que cuando se adquiere una organización es más fácil que empezar de cero Esta adquisición implicaría invertir en nueva

³⁷ Arthur Thompson (et al), *Dirección y Administración estratégicas*, p. 187.



capacidad de producción, desarrollar fuentes de abasto, contratar y capacitar empleados, crear canales de distribución, formar cartera de clientes, etc. Esto sería atractivo si se tuviera tiempo para desarrollarla. Por eso, es mejor aprovechar lo avanzado y encaminarla hacia el nuevo rumbo deseado por nosotros.

➤ **Estrategias de diversificación relacionadas**

Esta estrategia implica que las organizaciones están relacionadas y se les aplica una estrategia en liderazgo en costos. Es decir, cuando éstas comparten tecnología, mano de obra, procesos, proveedores, etc.

Según Thompson y Strickland³⁸, algunos enfoques de diversificación relacionada pueden considerarse los siguientes:

Ingresar en negocios donde se puedan compartir la fuerza de ventas, la publicidad y las actividades de distribución (una panadería que compre a un fabricante de galletas y bocadillos); explotar las tecnologías estrechamente relacionadas (un fabricante de semillas agrícolas y fertilizantes que se diversifica en productos químicos para el control de insectos y enfermedades de plantas); transferir el conocimiento y la experiencia de un negocio a otro (un operador exitoso de establecimientos para hamburguesas adquiere una cadena especializada en comidas rápidas mexicanas); transferir el nombre y la reputación que tiene una organización con los clientes a un nuevo producto/servicio (un fabricante de llantas que se diversifica en centros de reparación automotriz) y adquirir nuevas empresas que ayudarán de manera especial a la posición de la empresa en sus negocios existentes (un transmisor de TV por cable que compra un equipo deportivo y una compañía cinematográfica para proporcionar programaciones originales)³⁹

Es decir, la estrategia de diversificación relacionada se aplica cuando nos apoyamos en otras organizaciones para fortalecer nuestro producto o servicio para posicionarnos mejor en el mercado.

➤ **Estrategia de diversificación no relacionada**

Ésta consiste en diversificarse en donde sea, siempre y cuando se obtenga una utilidad. Para ello, se pueden considerar los tres tipos de organizaciones que se pudieran adquirir, estos se presentan:

1. Cuando existan organizaciones que no se valoren.

³⁸ Idem

³⁹ Arthur Thompson, (et al), *op. cit.*, p.190.



2. Cuando existan organizaciones con problemas financieros.
3. Cuando existan perspectivas de crecimiento y carecen de capital.

Por lo general, para aplicar esta estrategia se adquieren organizaciones que no tengan un buen desarrollo y se instrumentan técnicas administrativas que las optimizan y procuran el crecimiento de ellas.

➤ **Estrategias de desinversión y liquidación**

Cuando se aplica esta estrategia es porque se invirtió en una organización y por alguna circunstancia no se obtuvieron los beneficios esperados. Ante esto, lo mejor es venderla o, si se tiene tiempo, recuperarla y facilitar su venta.

Esta estrategia puede aplicarse parcial o totalmente, es decir, vender una parte de la organización o toda. La liquidación es la más desagradable y dolorosa, especialmente si es lo único que se posee.

➤ **Estrategias de cambio de posición, atrincheramiento y reestructuración corporativos**

Cuando las organizaciones que no funcionan bien se mejoran aplicando estas estrategias. Respecto a esto Thompson considera:

que las estrategias de cambio de posición corporativa se centran en el hecho de que los negocios que están perdiendo dinero recuperen su rentabilidad en lugar de abandonarlas. El propósito es que la organización en general regrese a los números negros gracias al saneamiento de los problemas de las subsidiarias responsables de la disminución del rendimiento⁴⁰

Las estrategias de atrincheramiento corporativo se centran en la reducción de la magnitud de la diversificación a una menor cantidad de negocios. Por lo general, esta estrategia se lleva a cabo cuando la gerencia corporativa llega a la conclusión de que la compañía se encuentra en demasiados negocios y necesita concentrar sus esfuerzos en unos cuantos negocios medulares⁴¹

➤ **Estrategias de diversificación multinacional**

La globalización sin duda, nos ha traído una ampliación del mercado. Con ella, se multiplicaron las organizaciones que pueden competir. Lamentablemente en México no existe esa competitividad y se reduce esta diversificación. Pero la estrategia de diversificación multinacional tiene que ver con las diversidades de mercados y organizaciones.

⁴⁰ Arthur Thompson. *op. cit.* p. 201.

⁴¹ *Idem.*



En la siguiente tabla se observan las estrategias previamente mencionadas:

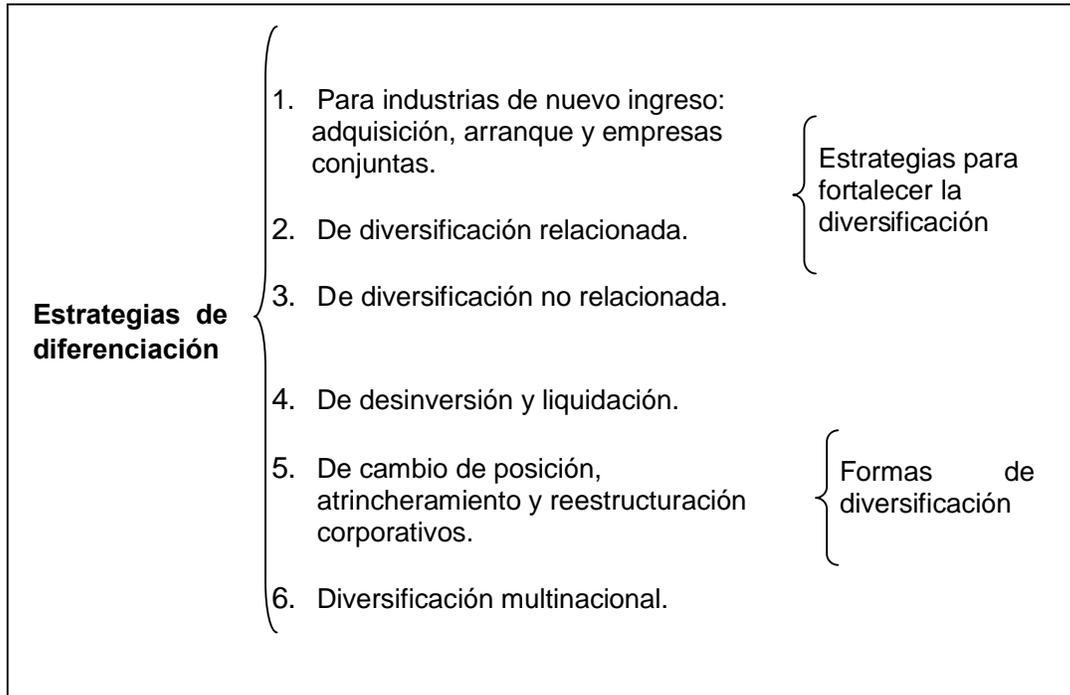


Figura 4.1. Estrategias para la diferenciación

4.3. Estrategia de liderazgo en costos

Esta estrategia, como lo comentamos anteriormente es una de las estrategias genéricas. Sin embargo, existen riesgos que no hemos mencionado, el liderazgo en costos no se sostiene si los competidores imitan. La tecnología cambia y, si se erosionan otros criterios del liderazgo en costos, se pierde la proximidad de la diferenciación.

Las empresas que trabajan con costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto/servicio sin adornos y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez del mismo. Si una empresa logra y sostiene el liderazgo en costos general, será un ejecutor sobre el promedio en un sector, siempre y cuando sus precios estén cerca o en el promedio de ese sector. A precios equivalentes o menores de los rivales esta posición se traduce en mayores retornos, pero este liderazgo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si un producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costos



se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas.

La estrategia lógica de **liderazgo de costos** normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Cuando hay más de un líder de costos aspirante, la rivalidad es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial. A menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costos y persuadir a las otras que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas.

4.4. Estrategia focal

Ésta tiene que ver con enfocar la estrategia, ya sea a liderazgo en costos o diferenciación. Esto es, como hemos comentado, una de las estrategias genéricas de Porter, es decir, la concentración o enfoque según se traduzca, y es cuando la organización selecciona un segmento de mercado, basado en costos, obtiene una ventaja competitiva y basada en la diferenciación procura distinguirse en él.

4.5. La cadena de valor y la ventaja competitiva.

Porter en su libro *La ventaja competitiva*⁴² nos hace reflexionar sobre que no se puede hacer un análisis político de la organización para poder definir la ventaja competitiva, ya que ésta se determina con un conjunto de actividades que se realizan para llevar a cabo los objetivos de la organización. Todas ellas, permitirán que se implementen las estrategias genéricas. Sin duda, la organización tiene que tener una perspectiva sistémica, esto es, todos los elementos que lo forman tienen que estar interrelacionados y así se tendrían que analizar, bajo un enfoque sistémico, aplicando la quinta disciplina.

El concepto de cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final. Ésa, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todos los

⁴² Michael Porter, *La Ventaja Competitiva* p. 33



procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda, y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

Porter considera que:

la cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades al que le da el nombre de sistema de valores. Los proveedores cuentan con cadena de valores (valor ascendente) que crea y entrega los insumos utilizados en ellas. No sólo suministran un producto, sino que también pueden influir en el desempeño que la compañía tiene en muchas otras áreas. Además, numerosos productos pasan por las cadenas de los canales (valor de canal) antes de llegar al comprador. Los canales llevan a cabo otras actividades que afectan al cliente, lo mismo que a las actividades organizacionales. Con el tiempo el producto se convierte en parte de la cadena de valor del comprador⁴³

Porter dice que la cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Éstas pueden dividirse en dos grandes rubros:

1. Las **actividades primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la de logística, comercialización y los servicios de post-venta.
2. Las **actividades de apoyo**, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

⁴³ Porter; Michael *op cit* p.33



ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
<p style="text-align: center;">LOGISTICA DE ENTRADA</p> <p>Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores</p>	<p style="text-align: center;">ADQUISICIÓN</p> <p>Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí</p>
<p style="text-align: center;">OPERACIONES</p> <p>Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.</p>	<p style="text-align: center;">DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <p>Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos</p>
<p style="text-align: center;">LOGÍSTICA DE SALIDA</p> <p>Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.</p>
<p style="text-align: center;">MERCADOTECNIA Y VENTAS</p> <p>Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios</p>	<p style="text-align: center;">INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad.</p>
<p style="text-align: center;">SERVICIO</p> <p>Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto</p>	

Cuadro 4.1. La Cadena de Valor. Basado de Porter⁴⁴

⁴⁴ Michael Porter, *La ventaja competitiva*, p. 43



Existen tres tipos de actividades que afectan la ventaja competitiva:

ACTIVIDADES DIRECTAS	ACTIVIDADES INDIRECTAS	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento	Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores	Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabado

Cuadro 4.2. Tipos de Actividad según Porter

Para analizar una cadena de valor es necesario conocer las causas generales de los nexos que existen entre las actividades de valor:

CAUSA	RELACIÓN
Una misma función puede efectuarse en diversas formas	Por ejemplo, las especificaciones pueden cumplirse comprando suministros de gran calidad, especificando una tolerancia exacta en el proceso de manufactura o efectuando una inspección completa de los productos terminados.
El costo o la realización de actividades directas mejora poniendo mayor empeño en las actividades indirectas	Por ejemplo, una mejor programación (actividad indirecta) aminora el tiempo de viaje de los vendedores o el tiempo del vehículo de reparto (actividades directas); un mantenimiento más adecuado mejora la tolerancia alcanzada por las máquinas
Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo.	Por ejemplo, con una inspección completa pueden aminorarse considerablemente los gastos en el campo
Las funciones de aseguramiento de calidad pueden llevarse a cabo en varias formas	Por ejemplo, la inspección de productos terminados sustituye a la de suministros recibidos

Cuadro 4.3. Causas Generales para Analizar los nexos entre las actividades⁴⁵

⁴⁵ Michael Porter, *op. cit.* p. 49



Podemos concluir que cada actividad de la organización puede tener una estrategia, pero lo importante para determinar qué estrategia llevar a cabo es realizar un diagnóstico, y en cuanto ese diagnóstico se realice se podrá establecer una estrategia que resuelva un conjunto de acciones, de ahí que la variedad de estrategias corresponderá a su problemática.

Bibliografía del tema 4

HITT, Michael. Administración Estratégica. Pearson, México, 2006
JOHNSON, Gerry. Dirección Estratégica. Pearson, México, 2006
PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento en el desempeño Superior.* CECSA, México, 2005
THOMPSON, Arthur. (et al) Administración Estratégica. Mc Graw Hill, 1994

Actividades de aprendizaje

A.4.1. Investigar la bibliografía de Michael Porter.

A.4.2. Elaborar un cuadro que especifique lo siguiente:

Estrategia Genérica	¿En qué consiste?	Organización	¿Cómo aplica la estrategia genérica?
LIDERAZGO EN COSTOS			
DIFERENCIACIÓN			
CONCENTRACIÓN EN LIDERAZGO EN COSTOS			
CONCENTRACIÓN EN DIFERENCIACIÓN			

A.4.3. Señala la diferencia entre liderazgo en costos y concentración en liderazgo en costos.

A.4.4. Señala la diferencia entre diferenciación y concentración en diferenciación.

A.4.5. Investiga las tres condiciones en que es posible obtener al mismo tiempo el liderazgo en costos y diferenciación.

A.4.6. Menciona tres ejemplos donde la estrategia de sustentabilidad se haya aplicado.



- A.4.7.** Explica el por qué es importante las estrategias genéricas y el proceso de planeación estratégica.
- A.4.8.** Analiza la cadena de valor de dos organizaciones.
- A.4.9.** Elabora un cuadro donde se ejemplifique las actividades directas, indirectas, aseguramiento de calidad de una organización
- A.4.10.** Explicar la importancia de la cadena de valor en una organización.

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por estrategia genérica?
2. ¿Quién creó el concepto de estrategia genérica?
3. ¿Cuántas estrategias genéricas existen?
4. ¿Qué características tiene la estrategia genérica de liderazgo en costos?
5. ¿Qué características tiene la estrategia genérica de diferenciación?
6. ¿Qué características tiene la estrategia genérica de concentración en liderazgo en costos y diferenciación?
7. ¿Qué ejemplos puede haber de organizaciones que apliquen las estrategias genéricas?
8. ¿Qué es una cadena de valor?
9. ¿Qué diferencia existe entre las actividades primarias y las de apoyo?
10. ¿Cómo se puede ejemplificar una cadena de valor en una organización?

Examen de autoevaluación

1. Se conocen como estrategias genéricas:
 - a. integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
 - b. liderazgo en costos, diferenciación y concentración en los costos y diferenciación.
 - c. desinversión, reducción y liquidación.
 - d. liderazgo en costos, diversificación conglomerado y liquidación.
 - e. integración hacia delante, diversificación conglomerada y liquidación.



2. Estrategia que permite tener el bajo costo en la industria:
 - a. integración hacia atrás.
 - b. integración hacia delante.
 - c. liderazgo en costos.
 - d. diversificación.
 - e. expansión.

3. Autor que creó las estrategias genéricas:
 - a. Frederick Taylor
 - b. Michael Porter
 - c. Henry Mintzberg
 - d. Henry Fayol
 - e. Michael Hammer

4. Estrategia que se usa cuando las organizaciones están relacionadas y se les aplica una estrategia en liderazgo en costos:
 - a. diversificación conglomerada.
 - b. liderazgo en costos.
 - c. diversificación relacionada.
 - d. expansión.
 - e. liquidación.

5. Estrategia que se utiliza cuando no se obtuvieron los beneficios esperados:
 - a. diversificación.
 - b. expansión.
 - c. integración hacia delante.
 - d. desinversión.
 - e. reducción.

6. Conjunto de actividades que aportan valor a las organizaciones:
 - a. proceso estratégico.
 - b. cadena de valor.
 - c. cadena de demanda.
 - d. cadena de suministros.
 - e. cadena administrativa.



7. Son el conjunto de actividades que se refieren a todos los procesos relacionadas con la creación y entendimiento de la demanda:
 - a. cadena de demanda.
 - b. cadena de valor.
 - c. cadena de suministros.
 - d. cadena administrativa.
 - e. aseguramiento de calidad.

8. Son el conjunto de actividades que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios post venta:
 - a. actividades primarias.
 - b. actividades secundarias.
 - c. actividades de apoyo.
 - d. actividades generales.
 - e. actividades de demanda.

9. Son actividades que intervienen directamente en la creación de valor para el comprador:
 - a. cadena de demanda.
 - b. actividades directas.
 - c. actividades indirectas.
 - d. actividades de aseguramiento de calidad.
 - e. actividades de apoyo.

10. Son las actividades que garantizan la calidad de otras actividades: aseguramiento de calidad.
 - a. actividades directas.
 - b. actividades indirectas.
 - c. actividades de apoyo.
 - d. actividades primarias.



TEMA 5. RELACIONES ENTRE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Objetivo particular

Al finalizar el tema 5, el alumno entenderá la importancia de comprender la función de cada área funcional y conocerá las principales estrategias que se pueden implementar en cada área.

Temario detallado

- 5.1. Planeación Estratégica en Mercadotecnia
- 5.2. Planeación Estratégica en Recursos Humanos
- 5.3. Planeación Estratégica en Operaciones
- 5.4. Planeación Estratégica en Finanzas

Introducción

El enfoque sistémico con el que se debe analizar a la organización es muy importante, cuando se define la planeación estratégica de ella. Conocer las áreas funcionales y los factores que la componen es necesario. Como sabemos, existen cuatro áreas: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción y Finanzas, recientemente se está integrando una quinta que es Sistemas. Para nuestro estudio sólo analizaremos las primeras cuatro. En la determinación de la planeación estratégica de los recursos humanos es muy importante pensar que la base de la planeación estratégica de todas las áreas funcionales es que los miembros de la organización conozcan la visión, la misión, los objetivos y las estrategias que haya para alcanzarlos. Esto se puede lograr mediante el **alineamiento**.

A pesar de la gran importancia del término para la administración moderna de las organizaciones, existe muy poco conocimiento de la palabra alineamiento. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española **alineación** es: acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etc.⁴⁶

⁴⁶ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, 1999.



De tal forma que podemos definir el concepto de alineamiento como: vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación hasta el nivel del empleado, de tal forma que se aseguran el trabajo, las actuaciones, las decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos de todas las áreas, de todos los niveles y todos los días”.

En este contexto, podemos mencionar en forma muy general la **planeación estratégica** para cada una de las áreas funcionales, a continuación desarrollaremos cada una:

5.1. Planeación Estratégica en Mercadotecnia

Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como la escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la **estrategia corporativa** puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.

Existen estrategias que se enfocan sobre los **mercados actuales**, a continuación veremos tres de ellas La penetración del mercado, el desarrollo del producto y la integración vertical.

a. Penetración del mercado

El término “penetración del mercado” se refiere a una estrategia por la cual una firma expande sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales.

Típicamente, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadeo, o mediante la disminución de precios. Aunque esto es particularmente apropiado en mercados de alto crecimiento, aún en mercados de bajo crecimiento, la penetración puede ser apropiada si una



empresa estima que puede mejorar su participación en el mercado aprovechando alguna ventaja competitiva

b. Desarrollo del producto

Las estrategias de desarrollo del producto comprenden el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Revivir el crecimiento de las ventas de los productos flojos.
- Satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes.
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
- Aprovechar la nueva tecnología.
- Satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Típicamente, esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o expandir la línea de producto.

c. Integración vertical

Para mejorar la efectividad o eficiencia del servicio de una empresa en los mercados existentes, se seleccionan las estrategias de integración vertical. Tal integración frecuentemente se logra cuando una empresa se convierte en su propio proveedor (integración de regresión), o un intermediario (integración de avance). En términos generales, estas estrategias son las más apropiadas cuando los mercados finales se proyectan con un alto potencial de crecimiento, porque los recursos necesarios para la ejecución de estas estrategias son amplios.

Existen otras estrategias para **nuevos mercados**: Al examinar las fuerzas ambientales y las tendencias de ventas, la alta gerencia puede concluir que el crecimiento de las ventas, la estabilidad en las ventas o la rentabilidad de los mercados actuales serán insatisfactorios en el futuro. Semejante conclusión orientará a estas empresas a buscar nuevos mercados que les ofrezcan mejores oportunidades.



Para entrar en nuevos mercados, se pueden utilizar tres clases de **estrategias corporativas**, el desarrollo del mercado, la diversificación sinérgica y la diversificación del conglomerado

d. Desarrollo del mercado

La estrategia de desarrollo del mercado representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Típicamente, la alta gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes estén paralizados, y cuando el incremento de la participación en el mercado sea difícil debido a que dichas participaciones son ya muy altas, o porque los competidores son muy poderosos. Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales para alcanzar nuevos usuarios.

e. Diversificación sinérgica

En la diversificación sinérgica, los nuevos productos se venden en nuevos mercados cuando los recursos necesarios para producir o comercializar nuevas líneas son altamente compatibles con los recursos existentes.

Es decir, la sinergia es una relación de **refuerzo mutuo** que mejora la eficiencia o efectividad con que se emplean los recursos de la empresa. La sinergia puede resultar de tratamientos en común de los recursos y procesos de producción, en las habilidades de la fuerza de ventas, en los canales de distribución, en las capacidades de investigación y desarrollo, o en habilidades gerenciales en particular (tal como la habilidad para manejar grandes presupuestos publicitarios dirigidos al consumidor).

f. Diversificación de conglomerado

La diversificación de conglomerado es una estrategia diseñada para aprovechar oportunidades de crecimiento u oportunidades de estabilización de ventas sin considerar ninguno de los efectos sinérgicos.



Aunque las relaciones sinérgicas son deseables, los mercados más atractivos por su crecimiento y estabilidad serán con frecuencia los de productos y mercados no relacionados.

Por otra parte, tenemos las estrategias en relación al ciclo de vida de un producto:

- A. Etapa de introducción**
- B. Etapa de crecimiento**
- C. Etapa de madurez**
- D. Etapa de declinación**

A. Etapa de Introducción

Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Aquí se dan las etapas del **tamizado de ideas**, **modelo piloto** y **prueba**. Esta etapa se caracteriza por un aumento lento en las ventas y altos gastos promocionales. Esto se debe a las necesidades de: **informar** a los consumidores potenciales sobre el producto, **estimular** la prueba del producto y lograr su **distribución** en las tiendas de menudeo.

Las características más importantes de la etapa de introducción son:

- Pocos competidores
- Líneas limitadas
- Distribución reducida
- Conservación de la demanda principal

B. Etapa de crecimiento

En esta etapa el producto es aceptado en el mercado y se aprecia un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios, caracterizándose por:

- Un aumento de la competencia
- Un manejo de calidad de los productos
- Métodos de producción en línea
- Acaparamiento de otro segmento de mercado}
- Mejores canales de distribución
- La promoción de otros usos para el producto



C. Etapa de madurez

Las tácticas de la mercadotecnia y la imagen de su marca son bien conocidas durante esta etapa, además de la lealtad de sus clientes y la participación en el mercado; el producto se estabiliza y disminuye el margen de utilidad debido a que los precios se acercan más a los costos (se estabilizan las ventas y decrecen los beneficios para la empresa).

Se desarrollan grandes esfuerzos para un mejor mensaje publicitario, y se dedica gran parte del presupuesto al consumidor y a los tratos comerciales; dichos tratos permiten:

- Liquidar excesos de inventarios, problema frecuente en esta etapa
- Incitar a los usuarios de otras marcas a probar ésta
- Aumentar la visibilidad de la marca o el espacio destinado a ella.

En este periodo se presentan los nuevos usos del producto, valores nuevos y refinamiento del mismo, mayor segmentación del mercado.

Por eso este periodo se denomina de madurez innovadora, ya que cada uso nuevo puede originar un periodo nuevo de mayor crecimiento y, por lo tanto, entre mayores innovaciones, menor declinación en los precios y en las utilidades.

D. Etapa de declinación

En la última etapa, el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezaran un nuevo ciclo de vida para sustituir a los viejos.

La mayor parte de las firmas y marcas de productos experimentan al correr del tiempo un periodo de declinación en las ventas; este puede ser rápido o lento. Las empresas utilizan diferentes estrategias durante este periodo: muchas abandonan precipitadamente el mercado para dedicar sus recursos a fines más productivos; otras siguen operando, con la ventaja de que, al tener menos competencia, tienen utilidades positivas y hasta mayores. Por lo tanto, este periodo se caracteriza por:



- Una reducción en el número de empresas que produce el artículo.
- Una limitación en la oferta del producto.
- Un retiro de pequeños sectores del producto.

A parte podemos considerar :

E. Línea de producto

F. Aumento o disminución de la línea de productos

E. Línea de producto

Grupo de productos que están estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente; es un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o a sus características; esto constituye una línea de productos.

Ejemplos:

- Línea blanca: refrigeradores, estufas, alacenas, etc.
- Línea electrónica: televisores, planchas, radios, consolas, estéreos, tostadores, etc.
- Línea de cosméticos: lápices labiales, sombras, rubores, esmaltes, tintes, etc.

F. Aumento o disminución de la línea de productos

La elevación o disminución requiere, por lo general, una expansión de la línea de productos, pero también se usa como estrategia de promoción. La elevación significa que un fabricante o intermediario añade a su línea un artículo de mayor prestigio, con la esperanza de aumentar las ventas de un producto existente de menor precio.

Cuando una empresa reduce el nivel del nuevo artículo puede dañar permanentemente su reputación y la de los productos de alta calidad ya establecidos, pero se puede evitar o disminuir la influencia de esta situación utilizando distintas marcas, canales de distribución, programas de promoción o diseño del producto.



Existen una serie de estrategias de mezcla de mercadotecnia que a continuación revisaremos. Estas son:

1. Mezcla de productos
2. Estrategia de producto
3. Clasificación de productos
4. Planeación y decisiones del producto
5. Modificación del producto
6. Eliminación del producto
7. Nuevos productos
8. Estrategias de precios
9. Estrategia de precios por área geográfica
10. Estrategia de un solo precio
11. Estrategia de precios variables
12. Estrategia de sobrevaloración del precio
13. Estrategia de penetración
14. Estrategia de precio de línea
15. Estrategia de fijación de precios por prestigio
16. Estrategia de liderazgo en el precio
17. Estrategia de fijación de precios por costumbre
18. Estrategia de fijación de precios por supervivencia
19. Estrategia relacionadas con las demandas
20. Estrategias de promoción
21. Estrategias para los consumidores
22. Estrategias para los comerciantes
23. Estrategias de distribución

1. Mezcla de productos

Es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de **amplitud** y **profundidad**.



Amplitud	Profundidad
Se mide por el número de líneas de productos que ofrece la empresa en una línea. A esto se le conoce también como variedad	Es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

Cuadro 5.1. Dimensiones de la estructura

Son utilizadas tanto por fabricantes como por intermediarios y entre ellas están:

- **Expansión** de la mezcla de productos: una empresa puede aumentar su actual mezcla de productos al incrementar el número de líneas y/o profundidad de algunas de ellas; las nuevas líneas pueden tener o no relación con las existentes.
- **Contracción** de la mezcla de productos: un fabricante intermediario puede contraer su mezcla de productos eliminando líneas o reduciendo el surtido de estas.
- **Alteración** de los productos existentes: con frecuencia puede ser más ventajoso mejorar y revitalizar un producto establecido que desarrollar e introducir otro porque en el primer caso hay menos riesgo.

2. Estrategia de producto

La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que estos productos fracasarán sino satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.

- Se puede considerar un **producto** como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.
- Un **producto** es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del



vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades

3. Clasificación de productos

Los productos se pueden clasificar en dos: de consumo e industriales

A. Los **productos de consumo** son los que están destinados para ser utilizados por el consumidor y se dividen en cuatro, tomando en cuenta el comportamiento del consumidor: de conveniencia, de compra planeada, especiales y no solicitados.

a) Los productos de conveniencia son productos que el consumidor adquiere en forma frecuente, inmediata y con un mínimo de esfuerzo. Ejemplo de estos son: dulces, gasolina, servicios bancarios

Estos a su vez, se dividen en productos básicos , de impulso, de emergencia y de compra planeada.

a.1. Los básicos son productos que se compran regularmente, como por ejemplo: refresco (PEPSI); pañuelos faciales: (kleenex); cinta adhesiva (diurex)

a.2. Los de impulso son productos que se compran sin ninguna planificación ni esfuerzo, porque se experimenta una necesidad inmediata como por ejemplo: productos que están colocados cerca de las cajas registradoras.

a.3. Los de emergencia son aquellos que por necesidad se adquieren. Por ejemplo: papel para envoltura, flores, paraguas, llantas.

a.4. Los de compra planeada, se adquieren cuando el consumidor hace una lista y compra basándose por el precio, calidad y disponibilidad.



B. Los productos industriales son aquellos que se pueden utilizar para la producción de otros.

La clasificación de los productos industriales depende de la etapa del proceso de producción. Es decir, materiales, bienes de capital, suministros y servicios.

4. Planeación y decisiones del producto

La planeación y decisiones del producto tienen que ver con el origen y desarrollo del mismo, es decir, desde su creación hasta su venta. Y las decisiones son todas aquellas alternativas que se pueden considerar para definir el curso que tomará el producto para darse a conocer en el mercado.

Como primer paso se hace un estudio del comportamiento del mercado para conocer si hay posibilidad de colocar el producto y determinar su planeación.

La planeación del producto corresponde a todas las actividades que permitan a los productores e intermediarios determinar qué línea de productos debe adoptar la compañía.

5. Modificación del producto

Es cualquier alteración deliberada en los atributos físicos de un producto o de un envase. La decisión de modificar un producto se relaciona principalmente con los que están ya en la etapa madura o de saturación de un ciclo vital y necesitan rejuvenecer con cambios en el diseño.

Estrategias para la modificación del producto:

- **Mejorar su calidad:** aumentar la duración y eficiencia del producto utilizando materiales de una mejor calidad, así como una mecánica adecuada.
- **Perfeccionar sus valores:** se refiere al hecho de aumentar el número de beneficios reales o psicológicos del producto para el consumidor.
- **Renovar o afinar su estilo:** modificar el atractivo estético del producto, sin afectar su atractivo funcional.



6. Eliminación de un producto

Los productos rigen los ingresos de una empresa; por eso, en ocasiones, resulta necesario eliminar los productos no redituables pues, de no hacerlo, mermarían la capacidad de aprovechar las nuevas oportunidades.

La gran mayoría de las empresas han adoptado procedimientos normales para la eliminación de los productos, estos procedimientos suelen hacerse poco a poco o esporádicamente.

7. Nuevos productos

Las empresas van comprendiendo cada día que su crecimiento está, quizá en el continuo desarrollo y lanzamiento de productos nuevos y mejores. La renovación continua parece ser la única manera de impedir que se vuelva obsoleta la línea de productos, aunque al mismo tiempo resulte caro y peligroso dedicarse a innovar.

El éxito de una innovación consiste en adoptar buenas medidas organizativas, administrar profesionalmente el nuevo producto, realizar investigaciones y predicciones detalladas, así como adoptar criterios analíticos para tomar decisiones.

8. Estrategia de precios

Las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consciente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

9. Estrategia de precios por área geográfica

Al determinar un precio, se debe considerar el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente. Aquí las políticas se deben establecer ya sea para que el comprador pague todo el fleteo para que el



vendedor absorba el costo total, o bien que las dos partes compartan el gasto.

La decisión puede ser importante con base en:

- Los límites geográficos del mercado de la empresa.
- La localización de sus instalaciones productivas.
- Las fuentes de sus materias primas.
- Su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado.

10. Estrategia de un solo precio

La empresa carga los mismos precios a todos los tipos similares de clientes que compran cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esta política hace que el cliente confíe en el vendedor.

11. Estrategia de precios variables

En esta política, la empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos, según su poder de compra o regateo, la amistad, la buena apariencia y otros factores.

En estas situaciones de compra, los vendedores no esperan en realidad que los compradores paguen el precio de etiqueta o el que se les pide sin que se realice cierto regateo para determinar el valor del producto. Esta política de precios flexibles es de gran utilidad para llegar a conocer los precios de la competencia.

12. Estrategia de sobrevaloración del precio

Cuando los especialistas en mercadotecnia introducen un producto nuevo, siguen por lo común una política de sobrevaloración del precio para comprobar el nivel elegido. El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal. Para que esta política sea eficaz deben existir ciertas condiciones; por ejemplo, el método es más apropiado cuando la demanda del producto tiende a ser más bien insensible al precio. Si no es así, el precio inicial no podría atraer los suficientes compradores para lograr que el producto sea rentable. Esta política es eficaz también cuando hay segmentos por precios dentro del mercado, cuando los consumidores conocen poco sobre los costos de producción y mercadotecnia del mismo y tienen pocas



probabilidades de comprender que están pagando una cantidad excesiva por contarse entre el grupo de los primeros en adquirir dicho artículo.

13. Estrategia de penetración

Esta política requiere precios bajos y grandes volúmenes. Los encargados de fijar el precio piensan que la atracción del precio reducido promoverá ventas de volúmenes tan grandes que el ingreso total será mayor del que obtendrían con un precio más alto. La idea es alcanzar todo el mercado con un precio bajo y generar así la mayor demanda posible. Esta política se aplica con frecuencia en casos en los que el mercado no esté dividido en segmentos por precios y en el caso de que o haya un mercado de élite dispuesto a pagar un precio elevado.

Es apropiada también para productos nuevos que no tienen una influencia social y que no simbolizan posiciones sociales. Además, es útil por lo común a los mercados sensibles al precio y en el caso de que el menor nivel de éste genere un mayor volumen de ventas. Frecuentemente, se aplica en los casos en que los competidores se introducen rápidamente en el mercado ya que los precios menores lo hacen más atractivo para productos similares.

14. Estrategia de precios de línea

Esta política es más común entre los minoristas que entre los mayoristas o productores y consiste en seleccionar un número limitado de precios a los cuales una tienda puede vender su mercancía. Los precios de línea se utilizan ampliamente en el menudeo de todo tipo de aparatos.

Para el consumidor el principal beneficio de los precios de línea es que simplifica las decisiones de compra. Desde el punto de vista del detallista, la política es ventajosa porque ayuda a los propietarios de la tienda a planear sus compras.



15. Estrategia de fijación de precios por prestigio

El precio suele ser un elemento importante para comunicar la imagen del producto y, de hecho, algunos gerentes se esfuerzan por presentar una imagen de calidad recurriendo a la etiqueta del producto. Por tanto, hay ciertos productos tales como cervezas, automóviles, cosméticos y licores que reciben una imagen de prestigio a través de la política seguida para fijar su precio.

16. Estrategia de liderazgo en el precio

En algunas industrias existen empresas claramente identificables que son las que fijan los precios para todos los competidores. Estas empresas tienden a ser las más dominantes y poderosas y sus precios fijan la estructura para los demás.

17. Estrategia de fijación de precios por costumbre

Aquí, la base para determinar el precio es la tradicional, los especialistas tratan de evitar una alteración en el precio de un producto en su nivel aceptado y prefieren adaptar el producto en lo que respecta a tamaño y contenido.

18. Estrategia de precios por supervivencia

Algunas empresas son lo suficientemente fuertes como para tratar de sacar a la competencia del negocio por medio de los precios; otras utilizan la política que se enfoca sencillamente a permanecer en el negocio.

19. Estrategia de precios relacionados con la demanda

- **Fijación psicológica de precios:** algunos precios tienen un mayor atractivo que otros debido a que son tradicionales o que satisfacen alguna lógica interna de los consumidores.
- **Fijación de precios promocionales:** los productos de precios reducidos se denominan promotores de tráfico, líder perdedor o líder de precio. Este tipo de productos se valora por debajo del aumento de precio total acostumbrado y se eligen por su atractivo promocional. Sin embargo, es más frecuente que se deba a que el minorista tenga grandes existencias de dichos artículos y su



propósito principal sea atraer a clientes a la tienda con la esperanza de que, una vez dentro de ella, adquieran otros productos al precio acostumbrado.

20. Estrategia de promoción

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

- Publicidad
- Venta personal
- Envase y empaque
- Promoción de ventas

La **promoción de ventas** consiste en dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de que ofrece valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad. También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

a. Diferencia entre promoción y publicidad

La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes.

Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor.



b. Objetivos de la promoción de ventas:

- Estimular las ventas de productos establecidos.
- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto.
- Dar a conocer los cambios en los productos inexistentes.
- Aumentar las ventas en épocas críticas.
- Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores.
- Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

c. Tipos de estrategias de promoción de ventas

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.

Existen **dos grupos de estrategias promocionales** según los tipos de público hacia los cuales van dirigidos. Estas estrategias son las siguientes:

Para consumidores	Para los comerciantes y los distribuidores
Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio. Por ejemplo: → Premios → Cupones → Reducción de precios y ofertas → Muestras → Concursos y sorteos	Se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico. Por ejemplo: → Exhibidores → Vitrinas → Demostradores

Cuadro 5.2. Estrategias promocionales



Ahora, abordemos cada uno de los ejemplos de ambas estrategias promocionales.

21. Estrategias para consumidores

a. Premios

Su objetivo principal es **convencer al cliente** de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquier tipo de premio siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor.

Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular. También pueden ser utilizados para acostumbrar a los consumidores a adquirir los tamaños más grandes de un producto. Entre los **tipos de premios** podemos encontrar los autorredimibles, los premios gratis y mediante estampillas. Estos son:

b. Cupones

Atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es **atraer** a los **consumidores** hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciendo un cierto límite de tiempo.

Los cupones atraen al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes. Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.

c. Reducción de precios y ofertas

Este tipo de estrategias se utiliza para **motivar a los consumidores** y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado, ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.



Reducción de precios:	<p>Este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.</p> <p>Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante esta dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en el momento en que esté viendo la promoción.</p>
Ofertas	<p>Las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.</p> <p>Los ejemplos más comunes de ofertas son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dos por el precio uno• Tres por el precio de dos• Compre uno y reciba otro gratis• Compre uno y reciba el otro a mitad de precio <p>Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.</p>

Cuadro 5.3. Reducción de precios y ofertas

d. Muestras

Las muestras son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un el cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima, con el objetivo de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada.



Tipos de muestras:

- Muestra dentro del empaque
- Muestras de puerta en puerta
- Muestras por correo
- Muestras en las tiendas

f. Concursos y sorteos

Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los **sorteos ofrecen** a los consumidores **emoción** y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los **concursos** requieren de **cierto esfuerzo** por parte del consumidor, pero éste participa en algo que le agrada, en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia se le da un toque emocionante a la campaña promocional.

Además, su costo es relativamente bajo y los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

22. Estrategias para comerciantes y distribuidores:

a. Exhibidores

Su propósito es lograr que los consumidores **compren** los **artículos** que se encuentran en exhibición, por lo que es importante que vean los exhibidores cuando estén comprando.

Tipos de exhibidores:

- **Anuncios exteriores:** son los mejores medios para identificar una producción y un establecimiento.



- **Aparadores:** sirven para dar a conocer los beneficios que proporciona un producto, su empleo y presentación.
- **Cartulinas:** es otra forma de llamar la atención del consumidor y pueden aplicarse de distintas formas; se usa con mayor frecuencia en las tiendas de autoservicio.

Estos medios permiten a los consumidores identificar los productos y además les ayudan a localizar más fácilmente un producto entre los de la competencia.

b. Vitrinas o aparadores

Clases de aparadores:

- **Aparadores cerrados:** este tipo de aparador está separado completamente del interior del establecimiento; esta separación se hace por medio de un entrepaño completo colocado en el fondo del aparador.
- **Aparadores semicerrados:** este aparador tiene medio tabique de fondo; este estilo permite que el cliente alcance a ver el interior de la tienda por encima de la mercancía.
- **Aparadores abiertos:** este tipo de aparador no tiene fondo, lo que permite que el cliente vea directamente el interior de la tienda.

c. Demostradores

Para los comerciantes representan un medio importante para **atraer la atención** hacia un producto; para muchos productores lo mejor es demostrar cómo se usa.

Los demostradores son proporcionados por los fabricantes. Algunos son permanentes, pero la mayoría van de tienda en tienda permaneciendo por lo regular hasta dos semanas en cada establecimiento. y son pagados por los fabricantes o son proporcionados por alguna agencia especializada en el manejo de demostradores. Lo más importante es que convencen a los consumidores del uso efectivo del producto; ejemplos de artículos que se promueven de esta manera son: cosméticos, artículos para el hogar, etc.

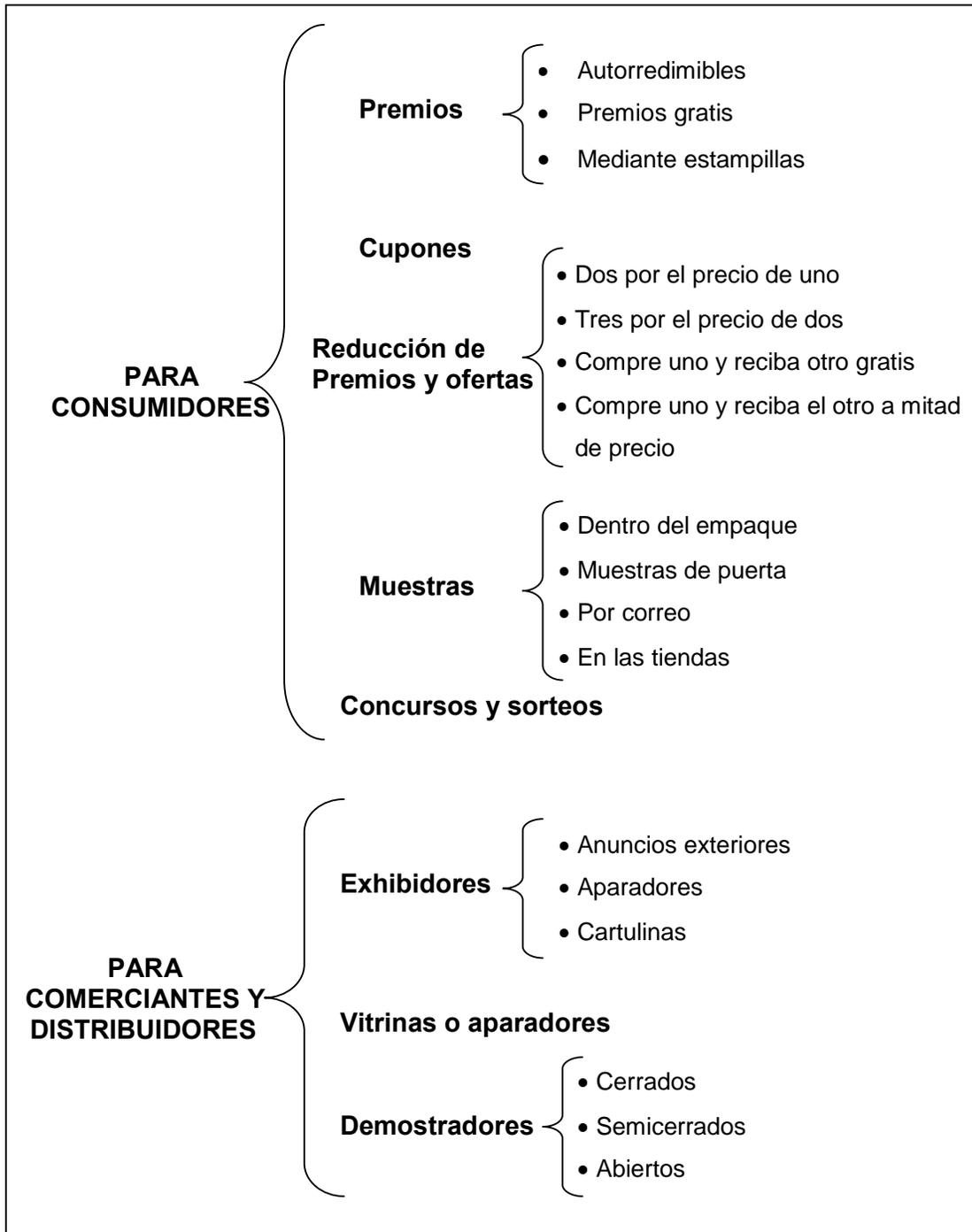


Figura 5.1. Tipos de estrategias de promoción de ventas



23. Estrategias de distribución

Dentro de las estrategias de distribución se encuentra el canal de distribución, el cual está constituido por un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales. Las características del canal o canales de distribución se presentan a continuación:.

a. Funciones de los canales de distribución

- **Beneficio del lugar:** se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad.
- **Beneficio de tiempo:** es consecuencia del anterior ya que, si no existe el beneficio de lugar tampoco éste puede darse. Consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado.

b. Diseño de los canales de distribución

Los diferentes tipos de canales de distribución corresponden a las condiciones de cada empresa, Por esta razón el diseño del canal es un problema periódico para las empresas establecidas y una gran dificultad para los nuevos productores y para el diseño eficaz de los canales. Se deben **determinar** los **objetivos** y las limitaciones de los canales de distribución. Asimismo se determinan los mercados que serán la meta del esfuerzo mercadológico de la empresa. Esto debe hacerse antes del diseño del canal, ya que constituye la determinación de objetivos generales de productos y mercados por parte de la empresa.

c. Clasificación de los canales de distribución

Existen dos **tipos** de canales:

- Canales para productos de consumo
- Canales para productos industriales



Los canales para **productos de consumo** se dividen a su vez en cuatro tipos que se consideran los más usuales:

- Productores-consumidores
- Productores-minoristas-consumidores
- Productores-mayoristas-minoristas o detallistas-consumidores
- Productores-intermediarios-mayoristas-minoristas-consumidores

Los **productos industriales** tienen una distribución diferente de la de los productos de consumo y emplean cuatro canales que son:

- Productores-usuarios industriales
- Productores-distribuidores industriales-consumidores industriales
- Productores-agentes-distribuidores industriales-usuarios industriales
- Productores-agentes-usuarios industriales

d. Integración de los canales de distribución

Los productores y los intermediarios actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se organizan y controlan por iniciativa de un solo director que puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para el mismo y coordinar la creación de la mezcla de la mercadotecnia.

Los eslabones del canal pueden combinarse en forma horizontal y vertical bajo la administración de un líder de canal. La integración puede estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación de los miembros del canal.

5.2. Planeación Estratégica en Recursos Humanos

La Planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia es uno de los mejores métodos de estimular la cooperación entre los **directores de recursos humanos** y los **directivos de línea**. Ésta se basa en una estrecha **cooperación** entre ambos.

Los directores de recursos humanos ofrecen a los directores de línea asesoramiento sobre las consecuencias que tienen para la gestión del



personal, los objetivos y estrategias de la empresa. Los directores de línea deben tomar en cuenta las consecuencias que tienen para la empresa los objetivos y estrategias de recursos humanos. El **compromiso** de la alta dirección debe quedar **claramente entendible** para todos los que conforman la organización.

➤ **Estrategias posibles**

Como sabemos, en el área de Recursos Humanos (RRHH) se realizan ciertas funciones como son: el análisis de puestos, la valuación de los puestos, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, el entrenamiento y la evaluación del desempeño. Todas estas funciones que forman parte del proceso de Recursos Humanos. Asimismo, se realizan actividades propiamente para la administración de los recursos humanos como puede ser los sueldos y salarios, liquidaciones, seguridad e higiene, comunicación organizacional, etc.

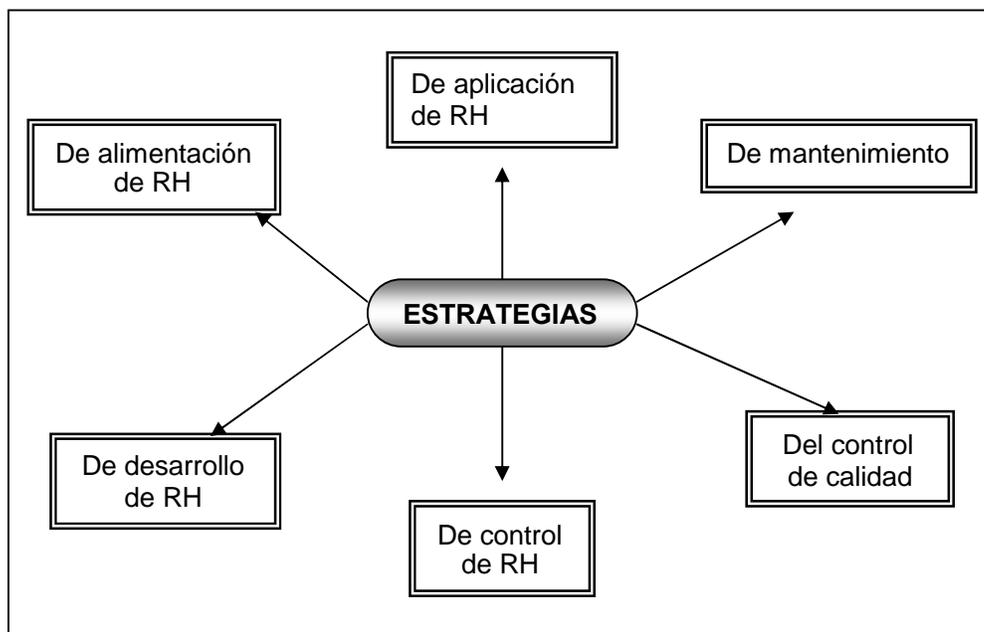


Figura 5.2. Estrategias en Recursos Humanos



Podríamos abordar las siguientes estrategias:

1. Estrategias de alimentación de recursos humanos

Según Chiavenato ⁴⁷ la alimentación de recursos humanos se compone de cuatro aspectos: investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección e Integración. El **análisis del mercado de trabajo** está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las organizaciones, en determinado lugar y en determinada época.

En cada uno de estos aspectos podríamos considerar las siguientes estrategias:

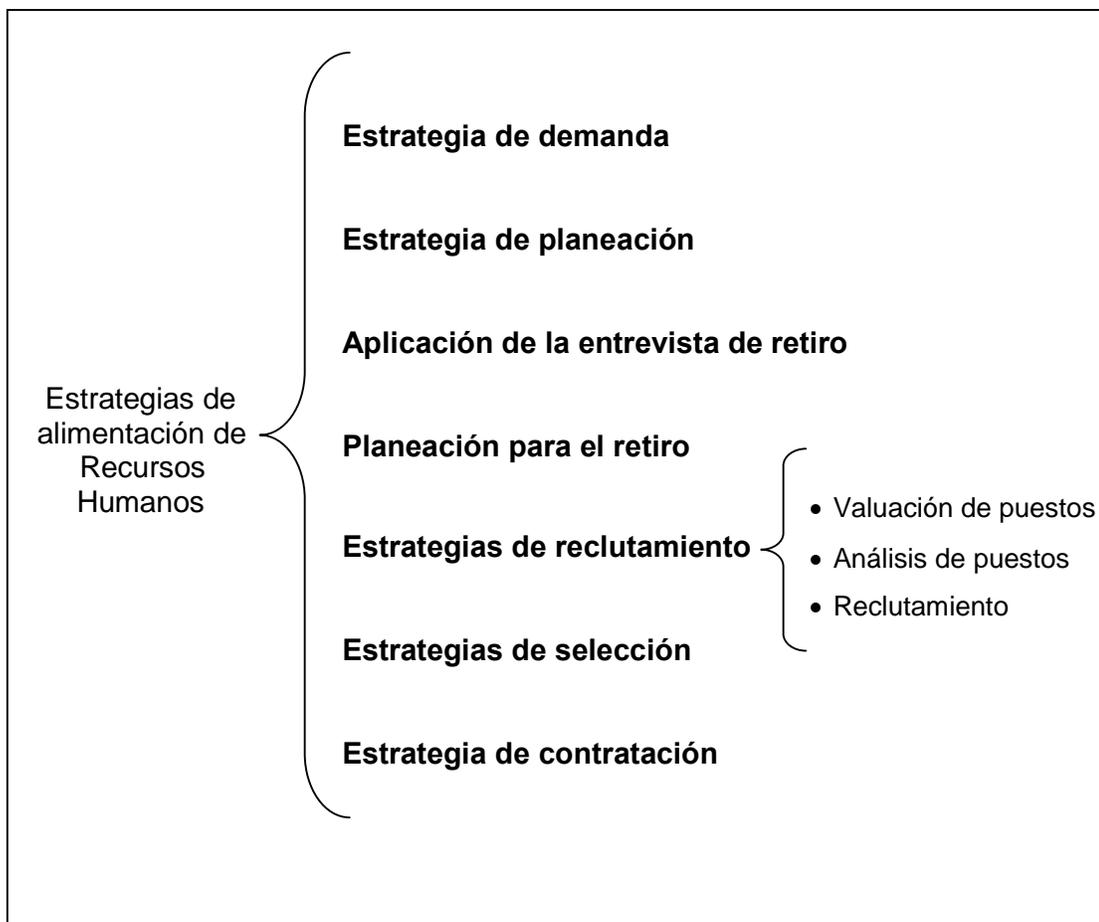


Figura 5.3. Estrategias de alimentación

⁴⁷ Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p.121.



A continuación se describe cada una de las estrategias antes mencionadas.

a. Estrategia de demanda

Dentro de esta estrategia existen dos variantes, una **cuando la oferta es mayor que la demanda**. Cuando esto pasa quiere decir que existe una disponibilidad de empleo mayor que los candidatos que buscan empleo. La otra **cuando la oferta es menor que la demanda**. Cuando esto ocurre quiere decir que hay poca disponibilidad de ofertas de empleo y existen demasiados candidatos para ocupar las existentes.

Ambas situaciones presentan una serie de consecuencias:

Cuando la oferta....	
Es mayor que la demanda	Es menor que la demanda
Se eleva la inversión en reclutamiento	Bajas inversiones de reclutamiento
Criterios de selección más flexibles	Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos presentados
Elevada inversión en capacitación de personal	Muy baja inversión en capacitación
Oferta salarial más seductora para atraer los candidatos	Las ofertas salariales son más bajas
Elevada inversión en beneficios sociales	Muy bajas inversiones en beneficios sociales
Énfasis en el reclutamiento interno;	El énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano
Fuerte competencia entre las organizaciones	No hay competencia entre las organizaciones
Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial	

Cuadro 5.4. Consecuencias en las estrategias de demanda



b. Estrategia de planeación

En esta estrategia se pueden considerar las siguientes:

1. Análisis de la rotación de personal.
2. Análisis del ausentismo de personal.

La **rotación de personal** tiene que ver con la fluctuación de personal que existe, en otras palabras, el personal que por alguna circunstancia, ya no labora en la organización. Se le conoce también como *Turnover*. Como sabemos existe un indicador para valorar si la rotación de personal es alto o no, con la siguiente fórmula podemos valorarlo:

Índice de rotación de personal	=	$\frac{\text{(Admisiones de Personal + Salidas)}}{\text{Promedio efectivo del área considerada, dentro del periodo considerado.}} \times 100$
---------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ahora es necesario analizar las causas de la rotación de personal, las siguientes pueden ser algunas:

Según Chiavenato⁴⁸ se pueden considerar consecuencias de la rotación del personal, las siguientes:

- I. La política salarial de la organización.
- II. La política de las prestaciones.
- III. El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- IV. Las oportunidades de progreso profesional.
- V. El tipo de relaciones humanas existentes.
- VI. Las condiciones físicas del ambiente del trabajo.
- VII. La moral del personal de los trabajadores.
- VIII. La cultura organizacional de la organización.
- IX. La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- X. Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos.
- XI. La política disciplinaria de la organización.
- XII. Los criterios de evaluación del desempeño.
- XIII. El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

⁴⁸ *Ibidem*, p.155.



El análisis de ausentismo tiene que ver con las faltas o ausencias del personal al trabajo. Las causas según Chiavenato ⁴⁹ pueden ser:

- 1) Enfermedad comprobada
- 2) Enfermedad no comprobada
- 3) Diversas razones de carácter familiar
- 4) Tardanzas voluntarias por motivos de fuerza mayor
- 5) Faltas voluntarias por motivos personales
- 6) Dificultades y problemas financieros
- 7) Problemas de transporte
- 8) Baja motivación para trabajar
- 9) Escasa supervisión de la jefatura
- 10) Políticas inadecuadas de la organización

Podríamos considerar una más, que es la falta de capacitación, la cual es una razón muy importante por lo que la gente falta a su trabajo. Así como en la rotación del personal, el ausentismo tiene una fórmula para denotar el porcentaje del tiempo no trabajado, la cual se presenta a continuación:

$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Nº de trabajadores/ Nº de días perdidos por ausencia al trabajo}}{\text{efectivo medio x números de días de trabajo x 100.}}$

Si se averigua la causa por la cual el trabajador falta, se podrá disminuir el índice de ausentismo.

c. Aplicación de la entrevista del retiro

Se realiza para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal.

d. Planeación para el retiro

Se debe analizar la edad del personal para programar el retiro por jubilación y la posibilidad para sustituir el personal o capacitar al personal que realizará esas funciones.

⁴⁹ *Ibidem*, p.162.



e. **Estrategias de reclutamiento**

El **reclutamiento** tiene que ver con acercar a los individuos idóneos a la organización para cubrir una vacante. Para ello, se tienen que tener en claro varias cosas, entre estas están: las características físicas, intelectuales y cognitivas del individuo que requiere la organización para cubrir la vacante, es decir, el perfil del candidato o perfil psicoprofesiográfico. También se toman en cuenta las características del puesto, , jerarquía y área a la que pertenece el puesto; principales funciones, comunicación interna, externa y políticas del puesto, es decir, la descripción del puesto o perfil profesigráfico y, finalmente, la valuación del puesto (salario del puesto).

La estrategia de reclutamiento se basa en tres puntos, estos son:

- **Valuación de puestos**

Ayuda a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

- **Análisis de puestos**

Para iniciar el reclutamiento es necesario tener las características del puesto y del candidato que va a ocupar un puesto determinado. Por eso, es necesario realizar correctamente el análisis del puesto, para ello, se requiere de dos cosas, la primera es aplicar un cuestionario para definir las funciones y características de la persona que lo va a realizar y en caso de que se esté creando el puesto, se tiene determinar esto con la alta dirección.

- **Reclutamiento**

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo. El primero exige una intensa y continua coordinación y el segundo, es costoso.



RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Es más económico	Es más costoso
Es más rápido	Anuncios en bolsas de trabajo
Basado información obtenida en su proceso de selección, en su trabajo y resultados	Carteles
Basado en la información de su entrenamiento recibido a lo largo de su vida laboral en la organización	Contactos con otras organizaciones o sindicatos

Cuadro 5.5. Cuando usar el reclutamiento interno y externo.

Es importante señalar que el reclutamiento termina cuando el candidato requisita la solicitud de empleo. Así que la solicitud de empleo debe estar diseñada estratégicamente para obtener la información necesaria para la entrevista o selección determinada.

f. Estrategia de selección

Esta puede definirse como la elección del candidato idóneo para ocupar un puesto específico en la organización. Según sea la necesidad de personal, tendremos que definir los **filtros para seleccionar**. En forma general, los filtros podrían ser: revisión de solicitud, aplicación de exámenes de coeficiente intelectual, entrevista genérica, aplicación de exámenes psicométricos, entrevista profunda, aplicación de exámenes de cultura general y técnicos y por último, entrevista con el jefe inmediato.

La principal estrategia al seleccionar al individuo idóneo para ocupar un puesto de la organización, es la de considerar la cultura organizacional y además identificar si el candidato tiene las características suficientes para adaptarse a los valores, creencias y representaciones que establece la organización.



Todo lo que se decida utilizar para la seleccionar al personal formará parte de la definición de la estrategia de selección. Cada organización define las herramientas y los métodos, es decir, si se recibe la solicitud por medio de Internet o si se contrata un *outsourcing* para la selección del personal, en fin, la organización establece su propia estrategia.

g. Estrategia de contratación

Esta estrategia también se tiene que definir, ya que, puede redactarse un propio contrato o adquirir contratos ya establecidos y que se adquieren en una papelería. Si existe sindicato, se tendrá que establecer de acuerdo al contrato colectivo vigente.

➤ Estrategias de aplicación de recursos humanos

a) Estrategia de inducción

El empleado de recién ingreso, deja de ser candidato y tiene que adaptarse a la organización, a su puesto y actividades. Para tal motivo, la organización tiene que establecer una estrategia para que esta adaptación sea lo más rápido posible, así que puede realizar las siguientes actividades, sin embargo, la propia organización puede elegir otras que le hagan más sencilla su adaptación:

1. Entregar un Manual de Bienvenida.
2. Mostrar por completo las instalaciones de la organización.
3. Mostrar las instalaciones que pudiera necesitar como: el baño, lugar de pago, departamentos que tenga relación, etc.
4. Establecer y explicar su plan de vida laboral en la organización: cursos de capacitación, ascensos y posibles aumentos de salarios.
5. Explicar los valores, creencias y representaciones.
6. Generalidades del área en la que laborará.
7. El reglamento interno de la organización.



Chiavenato llama a ésta estrategia “**socialización empresarial**”⁵⁰

Dentro de las estrategias de aplicación de recursos humanos está:

- a. La elaboración del análisis de puestos (profesiograma y psicoprofesiograma).
- b. L evaluación del desempeño.

El primer punto tiene que ver con **especificar** las **características** de la persona que tiene que realizar una función dentro de la organización y la descripción del puesto. El segundo es la estrategia que va a seguir la organización para **evaluar** el **desempeño** del individuo después de un tiempo de laborar en la organización.

b) Estrategia para evaluar el desempeño

Se pueden utilizar algunos factores que nos pueden dar información para que con el empleado se analice su desempeño. Dichos factores pueden ser los siguientes: ausentismo, productividad, resultados, metas alcanzadas, logros que beneficiaron a toda la organización, conflictos. Dentro de la estrategia, la organización puede utilizar el método que mejor se adapte a sus necesidades, pero una vez que escoja el método, todos en la organización tiene que adaptarlo, por un principio de equidad. Todos tienen que ser evaluados con la misma metodología. Existen diversos métodos para ello, someramente explicaremos cada uno de ellos:

MÉTODO	¿EN QUÉ CONSISTE?
Escalas gráficas Los factores pueden ser: producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, capacidad de realización, responsabilidad, puntualidad, iniciativa, espíritu de equipo, resultados	Este método es fácil de utilizar porque de un lado se anotan los factores que se quieren evaluar y del otro se utiliza una escala Likert (óptimo, bueno, regular, mediocre o débil)

⁵⁰ *Ibidemp.* p.221



Elección Forzada	<p>Este método permite no basar la evaluación con un efecto de halo (es decir, la situación que se da cuando el entrevistador permite que una característica singular destacada domine el juicio sobre los demás rasgos. Formarse una impresión general de una persona con base en una sola característica.)</p> <p>Es un cuestionario con frases previamente elaboradas y se especifica si las cumple o no.</p>
Investigación de Campo	<p>Se realiza en función de una entrevista del jefe inmediato con su subordinado</p>
Evaluación de 360°	<p>Esta evaluación se hace con el jefe, con los clientes internos (compañeros del mismo nivel) y clientes externos (aquellos que no pertenecen a la organización pero se tiene relación), con los proveedores y en general, con todos con los que se tiene relación</p>
Incidentes Críticos	<p>Análisis de todas las situaciones extremas que tuvo el subordinado y la forma como reaccionó. Tanto los eventos positivos como los negativos.</p>

Cuadro 5.6. Estrategias para realizar la evaluación del desempeño

c) Estrategias de mantenimiento de recursos humanos

Estas estrategias tienen que ver con los planes de compensación monetaria a éstas se les anexan las compensaciones que no son monetarias, las cuales son conocidas como salario mental o reconocimientos al trabajo desarrollado

Estas estrategias se componen de :

- a. Recompensas y castigos.
- b. Compensaciones (administración del salario).
- c. Prestaciones.
- d. Seguridad e higiene.
- e. Resolución de conflictos

Se pueden considerar importantes todos, sin embargo, cada organización tiene que definir sus recompensas y castigos para la puntualidad, para la productividad, para la calidad, para la iniciativa, para el cumplimiento de sus



funciones y la obtención de los resultados, de acuerdo a su cultura organizacional se tendrá que definir específicamente.

También decidirá si el pago es por honorarios o por nómina, si se les paga en la organización o por tarjeta de débito. También deberá definir algún día determinado para pagar, la forma de liquidación, la utilización de estrategias de desvinculación novedosas o comúnmente utilizadas, el tipo de prestaciones y la forma o requisitos para proporcionarlos, la seguridad e higiene del trabajo de acuerdo siempre con las especificaciones legales que impone la Secretaría del Trabajo también se puede determinar la forma o la estrategia para transmitirlo al personal y la forma o reglas para resolver los conflictos en la organización.

d) Estrategias de desarrollo de recursos humanos

Para establecer las estrategias de entrenamiento se debe iniciar con un diagnóstico de las necesidades, para ello se puede establecer lo siguiente:

El **diagnóstico** es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una organización a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

En el diagnóstico es importante conocer la cultura organizacional, el clima organizacional, análisis de la cultura organizacional, la visión, la misión, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, las tareas, las necesidades de recursos humanos y en detalle los índices de eficiencia.

Una vez que se obtenga ésta información, se podrá elaborar un conjunto de decisiones estratégicas que nos permitan conocer las fortalezas y debilidades del conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que posee el personal de la organización, lo cual nos permitirá establecer un programa de entrenamiento.



Para **elaborar un programa de entrenamiento** es necesario definir primero el plan, es decir, la expresión escrita, a través de la cual las organizaciones presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada miembro de la organización. Con todas estas actividades realizadas, entonces se puede realizar la estrategia adecuada para la organización.

e) Estrategias de control de recursos humanos

Este conjunto de estrategias tiene que ver con la parte sistematizada de la información de cada una de las otras estrategias, las cuales nos ayudarán a tener información de cada uno de los rubros en un sistema computacional. Es decir, en primer lugar, tener una base de datos para sistematizar la información y la toma de decisiones, en segundo lugar, establecer la metodología para realizar una auditoría de recursos humanos.

Como sabemos, el **control** es el que nos va informar si estamos cumpliendo con lo estipulado con anterioridad, para ello, establecimos un conjunto de parámetros deseados a la hora de determinar la estrategia: se observó el desempeño, se comparó el desempeño con los resultados y si acaso no se cumplió con lo establecido se tiene que corregir. Para ello, está la base de datos y la auditoría.

Por eso, se debe establecer el desempeño por medio de la inspección, supervisión, procedimientos, etc.

5.3. Planeación estratégica en operaciones

Cuando se mencionan las estrategias en operaciones, estamos refiriéndonos a todas aquellas actividades que se realizan para elaborar bienes y servicios. Como mencionan Velázquez Mastreta y Castro Martínez⁵¹ todo esto corresponde al área funcional llamada Producción.

⁵¹ Gustavo Velázquez Mastreta; Castro Martínez, Antonio y Nolasco Gutiérrez, Carmen. Técnicas de Administración de la Producción. México, LIMUSA, p.16



La Dirección de Producción se refiere a la toma de decisiones relacionadas con la Producción, de modo que los bienes o servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones en las cantidades y fechas de demanda, a un costo mínimo. Al cumplir con estos objetivos, la dirección de la Producción está asociada con dos amplias áreas de actividades: el diseño de sistemas de producción (a corto plazo) y el control de sistemas de producción (largo plazo).⁵²

➤ **Estrategias posibles**

A. Estrategias definición del sistema de producción

Cuando uno inicia una organización, debe escoger el sistema de producción, el cual puede ser:

1. Sistema de producción continua.
2. Sistema de producción intermitente.
3. Sistema de producción modular.
4. Sistema de producción por proyectos.

1. Sistemas de producción continua

Cuando hablamos de producción continua, enfocamos las situaciones de fabricación, en las cuales las instalaciones se adaptan a ciertos itinerarios y flujos de operación, que siguen una escala no afectada por interrupciones⁵³

2. Sistema de producción intermitente

La producción intermitente se caracteriza por el sistema productivo de “lotes” de fabricación. En estos casos, se trabaja con un lote determinado de productos que se limita a un nivel de producción, seguido por otro lote de un producto diferente⁵⁴

3. Sistema de producción modular

Podemos definir la producción modular como “el interno de fabricar estructuras permanentes de conjunto a costa de hacer menos permanentes las subestructuras”⁵⁵

⁵² *Idem.*

⁵³ Gustavo Velázquez Mastreta, *Administración de los Sistemas de Producción*, p. 63.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 64

⁵⁵ *Ibidem*, p.65.



4. Sistema de producción por proyectos

Se puede considerar el nacimiento de un proyecto a raíz de una idea concebida acerca o alrededor del potencial de un producto o mercado. Para satisfacer una necesidad primordial de objetivos empresariales, es necesario que se consideren todos los factores que deberán proyectarse con el fin de lograr que los objetivos se realicen óptimamente.⁵⁶

B. Estrategia de localización del lugar o planta

Es muy importante determinar el lugar donde se va a ubicar la organización, o el área donde se va a producir el bien o servicio. El impacto económico que puede tener es crucial. La importancia reside en que si no se eligió bien el lugar, es muy difícil corregirlo, o se cambia la organización de lugar o se derrumba y se vuelve a construir. De ahí que sea crucial la elección de la planta.

Existen diversos elementos que se deben analizar para seleccionar el lugar:

- a. Elaborar un análisis de la información técnica, económica y comercial.
- b. Mercado.
- c. Materia prima.
- d. Aspectos fiscales.
- e. Condiciones climáticas.
- f. Agua.
- g. Energía eléctrica y combustibles.
- h. Control ambiental.
- i. Medios de transporte.
- j. Medios de transporte.
- k. Mano de obra.
- l. Desarrollo del lugar.
- m. Factores de la comunidad.
- n. Comunicaciones.
- o. Legislación local.

⁵⁶ *Idem.*



C. Estrategia del control de costos

Dice Velázquez Mastreta que

[...] las condiciones físicas, el precio de los recursos (humanos y materiales), así como la eficiencia económica de la producción, determinan el costo de producción de la organización.

El costo de producción de la empresa deber ser analizado por la gerencia, de modo que, este costo involucre, de manera general, a los costos de oportunidad, a los costos fijos, variables y marginales o incrementales.

Todo administrador sabe que el análisis y control de los costos es una función básica cuyo objetivo es mantener a la empresa en una posición económica satisfactoria⁵⁷

Para ello, se debe considerar los siguientes costos:

- a. Costos de oportunidad.
- b. Costo fijo o variable.
- c. Punto de equilibrio.
- d. Análisis de la oferta.
- e. Análisis de la demanda.
- f. Especificación del pronóstico.
- g. Elaboración de la planeación usando herramientas como el programa de actividades (gráfica de Gantt y ruta crítica).

D. Estrategia del sistema de materiales

Los requerimientos y necesidades de la organización han encontrado en la administración de materiales, un factor indispensable para la producción. El fin de determinar un sistema de materiales es asegurar que los materiales siempre estén disponibles en la cantidad , lugar y momento necesitado.

Aquí se involucran muchas actividades como pueden ser compras, inventarios y manejo. A continuación explicaremos estas actividades.

1. Estrategia de Compras

En forma muy general, el sistema se maneja de la siguiente manera: compras, las cuales reciben el insumo de los proveedores, controlando las órdenes de compra en lo que respecta a precios, servicios y calidad, estableciendo al mismo tiempo un control adecuado en las entregas de materias primas o

⁵⁷ *Ibidem*, p.103.



materiales y en los pagos; inventarios, los cuales reciben como insumo los materiales y los controlan; el sistema de manejo, el cual controla las salidas y entradas del producto y los distribuye a las diferentes áreas.

Peter Drucker decía “La clave de una mercadotecnia eficiente y fructífera no es el proveedor sino el comprador”⁵⁸.

Los objetivos de compras son los siguientes, y en ellos estriba las diversas consideraciones que se deben contemplar para fijar una estrategia de compras adecuada a la organización:

- a. Pagar precios razonablemente bajos por los productos obtenibles, negociando y ejecutando todos los compromisos de la organización
- b. Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción
- c. Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas
- d. Asegurar la buena actuación del proveedor, en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y a una calidad aceptable
- e. Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose
- f. Introducir buenos procedimientos, además de controles adecuados y una buena política de compras
- g. Implantar programas como análisis de valores y análisis de costo, y decidir si deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de compras
- h. Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad
- i. Mantener un departamento , lo más económico posible sin desmejorar la actuación
- j. Mantener informada a la alta gerencia de los nuevos materiales que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la organización”⁵⁹

⁵⁸ *Op cit* p.185

⁵⁹ Gustavo Velazquez Mastreta, p.137.



2. Estrategia de inventarios

La Administración del sistema de inventarios consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin las técnicas, los procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una organización. En sentido contable, inventario es el conjunto de suministros, materias primas, materiales de producción, productos en proceso y productos terminados.⁶⁰

Por lo tanto, podemos concluir que es un conjunto de bienes que se almacenan para posteriormente venderlos o utilizarlos.

a. Tipos de inventarios

- a.1. Materias primas, productos en proceso, productos terminados y refacciones.
- a.2. Si se conocen las razones para llevar inventarios se podrán deducir las estrategias respecto a ellos.
- a.3. Independizar las etapas en producción.
- a.4. Aprovechar los descuentos al comprar grandes cantidades.
- a.5. Para evitar la especulación.
- a.6. Atender oportunamente al cliente cuando requiera el producto.

Es importante determinar los costos que se generan al tener inventarios, ya que se cree, representan un total del 15 al 40 %. La siguiente lista, ejemplifica lo antes mencionado, los datos de los porcentajes son un estimado.

- Costo de la inversión estática en vía (Costo de oportunidad) lo menos que se pierde por este concepto es lo que nos daría el banco en intereses (12 % aprox.).
- Terrenos y edificios (12 %).
- Sueldos del personal de almacén (3%).
- Seguros (1%).
- Robos y desperdicios (3%).
- Depreciación y obsolescencia (6%).

⁶⁰ *Ibidem*, p. 191.



b. Costo total de los inventarios

1. Costo de ordenar.
2. Costo del faltante.
3. Costo de lo comprado.
4. Costo de mantener los inventarios en almacén.

Los métodos que más se conocen para **controlar los inventarios** son:

I. PEPS (Primeras Entradas-Primeras Salidas)

Es el método de manejo de inventarios mediante el cual el origen del número de unidades de los materiales o bienes que primero se recibieron en el inventario, se considera como el origen, en igual número de unidades, de los materiales o bienes que primero salen del inventario.

II. UEPS (Últimas Entradas-Primeras Salidas)

Es el método de manejo de inventarios mediante el cual el origen del número de unidades de los materiales o bienes que se recibieron al último en el inventario, se considera como el origen, en igual número de unidades, de los materiales o bienes que primero salen del inventario.

c. Promedios

Es el método de manejo de inventarios mediante el cual la determinación acerca de si los materiales o bienes fungibles es originaria

▪ Estrategias del sistema de manejo y embarque de materiales

Este sistema se encarga de proveer el transporte para las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados. La estrategia de fabricación de una organización debe esforzarse por implantar sistemas de manejo y embarque de materiales, que proporcionen el nivel máximo de eficiencia”⁶¹

▪ Estrategia del control de la producción

Según Velázquez Mastreta,⁶² considera que la administración de materiales y el control de producción son un solo tema, ya que, cualquier análisis de los problemas de producción que los considere en forma aislada, probablemente

⁶¹ *op cit.*, p.205.

⁶² *op cit.*, p.211.



conduzca a una solución sub-óptima y no muy adecuada a las necesidades de la organización.

Ahora definiremos el **control de la producción** como la toma de decisiones y el conjunto de acciones que necesariamente se tienen que realizar para corregir los procesos de acuerdo a lo establecido en los planes. También lo podemos comprender, como la estrecha supervisión que se realiza desde el movimiento de los materiales hasta el producto terminado, algunos consideran que hasta la postventa forma parte de éste control.

Para ello, es necesario identificar todos los SIPOC's (proveedor-entrada-proceso-salida-cliente) que nos dé la información adecuada de todas las actividades y se pueda identificar las fallas del proceso.

- **Estrategia del control de calidad**

Como sabemos la calidad es el conjunto de características que debe tener un producto o servicio para satisfacer al cliente. Lo importante es comprender que no es hacer bien los productos o servicios, ni tampoco es satisfacer al cliente.

Para hacer un control de la calidad, tendremos que identificar todos los factores que el cliente identificó como importantes del producto, se determinan los parámetros para cada uno, se valoran los productos y servicios, si cumplen con esos parámetros y luego se realiza un análisis estadístico para poder identificar las medidas de desviación y poder corregirlos.

5.4. Planeación Estratégica en Finanzas

- **Estrategias posibles**

Cuando se trata de definir las estrategias financieras que puede llevar a cabo la organización, se habla de las políticas que se pueden implementar en ella. Así que fundamentalmente estamos hablando del análisis al balance general, al estado de resultados y a todas aquellas políticas que nos permitan obtener información y tener una toma de decisiones adecuada, como puede ser las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios, etc.



Así pues, se podría pensar que existen ciertas razones para definir el plan estratégico para las finanzas como: obtener fondos y recursos financieros, manejar correctamente los fondos y recursos financieros, administrar el capital de trabajo, administrar las inversiones, presentar e interpretar la información financiera. Todo esto comúnmente lo podemos llamar **análisis financiero** fundamental, pero existe otro análisis que es el técnico, este tiene que ver con las acciones en la Bolsa de Valores y de la razón de la alza y baja de éstas.

En este contexto, se requiere establecer las causas más frecuentes por las cuales los planes no se llevan a cabo, entre ellas podemos considerar: los inventarios excesivos, ya sea por consecuencia de pérdidas por deterioro, almacenaje, obsolescencias, etc.; se sobrepasan las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, y, por lo tanto, representan inmovilizaciones de medios; se pueden invertir en activos fijos tangibles más de lo que necesita la organizaciones, lo que aumenta el costo de producción y, por ende, disminuye la rentabilidad; se puede aumentar las ventas en forma diferente a la capacidad de producción o se puede producir y no tener la capacidad de distribución adecuada a las necesidades del volumen de producción.

Antes que nada, se necesita hacer un análisis financiero de la organización. El **estudio financiero** tiene como finalidad demostrar que existen recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto de inversión, así como de un beneficio, en otras palabras, que el costo del capital invertido será menor que el rendimiento que dicho capital obtendrá en el horizonte económico (periodo de tiempo dentro del que se considera que los efectos de la inversión son significativos).

La información que deberá contener el estudio financiero consta de las siguientes partes:

- El presupuesto de los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto en su totalidad
- La determinación y evaluación de los flujos de efectivo presupuestados con base en los métodos del periodo de recuperación, valor presente



neto y una tasa interna de retorno, además de las condiciones de riesgo e incertidumbre existentes.

- El plan de financiamiento, indicando en éste si las fuentes de recursos serán internas (utilidades capitalizables, depreciación, amortización, incremento de pasivos, etc.) y/o externas (crédito bancario, préstamos de empresas afiliadas o accionistas, etc.)
- El análisis de sensibilidad, se refiere a los cambios de uno o más factores dentro de ciertos rangos lógicos, el objetivo es forzar al proyecto para asegurar al axioma posible su rentabilidad. Se deben considerar los siguientes factores:
 - a) Horizonte económico.
 - b) Volumen de producción y precio del producto.
 - c) Costos y gastos.
 - d) Tasa mínima de rendimiento definida.
 - e) El flujo del proyecto, con base en criterios muy conservadores, probables y optimistas.
 - f) El plan de implantación: es aquí donde se establecen los elementos cuantificables y no cuantificables del proyecto. Se puede hacer a través del análisis de las razones financieras.

El análisis de las **razones financieras** se puede realizar de dos formas: en el primero, se deben comparar una razón actual con razones anteriores y las que se esperan en el futuro para la misma organización.

El segundo método de comparación puede hacerse comparando a las razones de la organización con organizaciones similares o con promedios de otras en el mismo tiempo. El criterio de que todas las empresas tengan al menos una razón de circulante de 1.5 a 1 resulta inapropiado. El análisis tiene que ser en relación al tipo de negocio al que se dedica la empresa y a la empresa en sí. La verdadera prueba que da liquidez es si la empresa tiene la posibilidad de pagar sus cuentas a tiempo. Muchas empresas sólidas tienen esta capacidad a pesar de mantener razones de circulante muy inferiores al 1.5 a 1. Depende de la naturaleza del negocio. Las fallas en la consideración de la naturaleza del



negocio (y la empresa) pueden conducir a una interpretación errónea de las razones.

El segundo método de comparación implica comparar las razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria en el mismo momento en el tiempo. Este tipo de comparación permite conocer la situación financiera relativa y el desempeño de la empresa, también nos ayuda a identificar cualquier desviación significativa de algún promedio (o estándar) aplicable de la industria. El analista debe evitar usar la generalización en forma indiscriminada para todas las organizaciones.

➤ **Razones Financieras**

Las siguientes pueden considerarse las **principales razones financieras**:⁶³

a. Razones financieras de rendimiento

Miden la capacidad general de retribución a los accionistas por la inversión que hicieron en la empresa después de atender las obligaciones con los trabajadores, acreedores.

a.1. Resultado neto a ventas netas

Esta razón se le conoce como “**margen neto de utilidades**” nos da el porcentaje de utilidad o de pérdida que se ha obtenido por cada peso de venta después de haberse incluido todos los gastos. Mide lo favorable con que la empresa ha cumplido su objetivo de obtener utilidades normales de conformidad con su giro y volumen de sus operaciones, así como la existencia o no de un buen control de costos y gastos: cuando más elevado resulta ser el margen neto de utilidades de la empresa, tanto mejor será esta.

De considerarse conveniente en algunos casos se podrá determinar esta razón midiendo antes la utilidad de impuesto sobre la renta a efecto de eliminar cualquier distorsión que pudiera producir su determinación o diferimiento. Resulta conveniente hacer comparaciones de estas razones por varios motivos, con el objeto de determinar las tendencias de productividad de la

⁶³ Tomadas del Libro de *Finanzas I.*, Facultad de Contaduría y Administración.



empresa, y de establecer a través de este procedimiento las causas determinantes de las variaciones para la toma de decisiones pertinentes a fin de obtener la máxima reutilización en el futuro.

a.2. Resultado neto a capital contable

A esta razón se le conoce con el nombre de “razón de inversión de los accionistas” o como “rendimientos del capital contable”. Nos muestra el porcentaje de utilidades o pérdidas generadas con respecto al capital contable. En otras palabras, mide la fuerza productiva de la empresa desde la base del capital invertido por los socios o propietarios, asimismo es indicador de la rotación del capital contable y de cómo se han aprovechado los recursos propios. Por lo tanto, mientras más elevado sea este resultado, más positivo será.

a.3. Resultado neto a activo total

Esta razón es conocida como “el rendimiento de la inversión” o también como “razón de la inversión total”. Nos da la tasa de retorno ganada por la empresa respecto de la inversión total, tanto de los accionistas como de los proveedores, acreedores, otras cuentas por pagar y operaciones financieras pasivas. Por lo tanto, además nos indica la eficiencia de la administración de la entidad en generar resultados positivos en base a la disponibilidad de activos.

a.4. Dividendos en efectivo resultado neto del ejercicio anterior

Esta razón nos indica el porcentaje de dividendos en efectivo entregados a los accionistas, decretados y aprobados en la asamblea anual de accionistas relativos a cada ejercicio fiscal, respecto al resultado neto del ejercicio, ya que es sabido que los dividendos generados en un determinado ejercicio se distribuyen con posterioridad a su aprobación en la asamblea general de accionistas para lo cual deben tener presente la amortización de las pérdidas de ejercicios anteriores y la creación de las reservas pertinentes. Desde otro enfoque, se puede decir que esta razón representa el porcentaje de utilidad destinado al pago de dividendos lo que involucra la existencia de efectivo.



a.5. Resultado por posición monetaria

Esta razón nos indica lo que representa porcentualmente el resultado por posición monetaria respecto a la utilidad o pérdida de la empresa, esto es, reconocer el impacto del efecto inflacionario de los activos y pasivos monetarios dentro del resultado neto de la empresa.

b. Razones financieras que analizan la actividad

Indican qué tan efectivamente utiliza la empresa los activos.

b.1. Ventas netas a activo total

A esta razón se le conoce con el nombre de “**razón de la rotación de activos totales**”. Nos indica la eficiencia con la que la entidad emplea la totalidad de sus activos en la generación de las ventas, o bien, que por cada peso de inversión se generan tantos pesos de ventas. Puede ser asimismo indicador de un exceso de inversión. Por lo tanto, a mayores ventas peso de inversión, mayor será el rendimiento de la inversión, que comprende la inversión de los accionistas y el financiamiento externo. Respecto a las ventas netas, se deben de considerar las correspondientes a un período de doce meses con la finalidad de efectuar comparaciones y tendencias homogéneas en relación a otros ejercicios y/o empresas.

b.2. Ventas netas de activo fijo

Esta razón es conocida como “**rotación de activos fijos**” o “rotación de planta”. Nos da a conocer la productividad del activo fijo y la amplitud o estrechez del volumen de ventas con margen de ganancias. Si la razón es alta, denuncia que los gastos fijos son bajos y por tanto el punto de equilibrio, con gran volumen de ventas y buen margen de utilidad. Una razón baja nos muestra gastos fijos elevados, un volumen reducido de ventas con una utilidad mínima, situando a la empresa en dificultades económicas, en un período de operación.



La **adquisición** de **activos fijos** tiene la finalidad de eficientar la producción, obtener reducciones de los costos, etc. La utilización de los activos puede medirse con referencia a la utilidad de ventas, que tiene una íntima relación con el costo de producción.

Esta razón nos indica que por cada peso de inversión en activos fijos “n” veces de ventas al año, periodos de 12 meses; y, asimismo, estar en condiciones de efectuar comparaciones homogéneas por varios ejercicios y constatar sus tendencias en forma satisfactoria.

b.3. Rotación de inventarios

Ésta se determina considerando si la empresa es comercial o industrial, y el tipo de inventarios que se manejan en la producción, así se ejemplifican algunos de la siguiente manera:

La rotación de inventarios sirve de control para la política de compras y de producción en una empresa. Nos da el tiempo necesario para convertir las materias primas, producción en proceso y producción terminada a ventas, así como su siguiente proceso y la disponibilidad de cada uno de estos inventarios durante todo el año, que son factores importantes de conocer en toda empresa.

El inventario requerido para cada industria o comercio es diferente, al tomar en consideración la comercialización, o bien, el proceso de transformación a producto elaborado, así como la época en que se pueda adquirir en el mercado. La **rotación de inventarios** debe juzgarse tomando como base las necesidades de la empresa y los aspectos característicos de los mercados, de compradores y vendedores en donde la empresa realiza sus actividades, debido a las tendencias de alza o baja del mismo.

Esta razón nos indica el número de veces al año que las existencias de inventarios giran o desplazan. En otro sentido, el número de veces que se compran y se venden. Asimismo, mide la actividad o liquidez del inventario de la empresa, para convertirse en cuentas por cobrar a través de las ventas. Una baja rotación de inventarios implica una gran inversión en inventarios relativa a



la cantidad necesaria para cubrir la demanda de ventas. Si la rotación es muy alta, los inventarios son muy reducidos y representa un nivel bajo de mercancías con la posibilidad de pérdida de clientes y de ventas. Debe encontrarse el punto óptimo para cada empresa. Los datos a considerarse en la determinación de la rotación deben ser por períodos de doce meses, para obtener información del número de veces de desplazamiento de los inventarios al año.

b.4. Días de ventas por cobrar

Es conocida como “**período de cobranza**”, nos indica el número de días “n” en que el promedio de las cuentas por cobrar permanece pendientes de ser recuperadas. Este periodo de cobranza promedio muestra la eficiencia de la administración de la empresa para hacer efectivas sus ventas, y, asimismo, refleja las políticas de crédito implantadas. Los días de venta por cobrar se derivan de la conversión de la rotación de cuentas por cobrar a periodos en base a días, mediante las siguientes operaciones:

La **conversión de la rotación** a días es conveniente, ya que muestra datos más comprensibles. De esta manera, se puede entender que cuando el número de días es menor, indica una situación ventajosa, ya que el ciclo económico será corto, al igual que la recuperación del efectivo y de los beneficios, la cual será más frecuente.

b.5. Intereses pagados a pasivo total con costo

Nos muestra el porcentaje de intereses pagados en función de las deudas totales con costo a una fecha determinada, así como el margen de utilidades financieras respecto a las obligaciones sin costo. Es indicador del costo integral de financiamiento, o el índice de cobertura de los costos financieros que la empresa tiene que absorber por la contratación de créditos externos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos por la administración de la empresa. En una perspectiva más amplia, avalúa la capacidad de la administración de la empresa para poder cubrir los gastos financieros fijos en proporción con los de su actividad.



c. Razones financieras sobre el apalancamiento

En general, el apalancamiento aporta beneficios a la rentabilidad del capital cuando las condiciones económicas propicien la expansión de las ventas y la rentabilidad de los activos sea mayor que la tasa de interés efectiva de la deuda. Normalmente las razones de apalancamiento deben ser menores que la unidad, para que la solvencia de largo plazo no se vea afectada.

c.1. Pasivo total a activo total

A esta razón se le denomina “**razón de endeudamiento**”, indica la proporción en que el total de recursos existentes en la empresa han sido concedidos por los acreedores de las mismas. Dicho de otra forma, mide la porción de activos financiados por deuda o lo que es lo mismo la capacidad de endeudamiento o apalancamiento y la posibilidad de riesgo de que la empresa pase a manos de terceros.

Si el resultado de esta razón es elevado, significará que la empresa se puede encontrar en posibilidades de riesgo financiero, con costos financieros excesivos y dificultad en la obtención de créditos.

Por el contrario, cuando el resultado de esta razón es bajo, es indicativo de que se estará trabajando con recursos propios e implica una mayor protección financiera.

La interpretación del resultado de ésta razón puede variar de acuerdo con la naturaleza de la actividad de la empresa.

c.2. Pasivo total a capital contable

Esta razón nos revela el grado en que los acreedores a corto y largo plazo, y los accionistas, han contribuido separadamente con sus aportaciones a la empresa. Mide la proporción entre deuda-patrimonio. Si esta proporción resulta alta, nos indica que la empresa se encuentra en un nivel alto de apalancamiento financiero. Esto es, sus deudas son mayores a su propio patrimonio. Como regla general es aceptable que esta relación sea de uno a uno, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, ya que una proporción



mayor del pasivo provocaría un desequilibrio y habría peligro de que pasara la pereza a ser propiedad de los terceros al demandar el pago de sus créditos, provocando con ello una situación de inestabilidad.

c.3. Pasivo en moneda extranjera a pasivo total

Esta razón nos revela la constitución del pasivo respecto a su grado de integración por divisas extranjeras y por moneda nacional. Mide la proporción de la facilidad y el costo de la habilidad en la obtención de financiamiento nacional y extranjero, e indica la vulnerabilidad de la empresa derivada de los juegos del mercado que inciden en las fluctuaciones cambiarias de las divisas extranjeras contra el peso mexicano. Al efectuar el análisis y evaluación de ésta razón, se deberá tomar en consideración la paridad técnica.

c.4. Pasivo a largo plazo a activo fijo

Nos muestra la parte del financiamiento a largo plazo que ha sido utilizado en la adquisición de maquinaria y equipo, terrenos, edificios, mobiliario o equipo de transporte, etc., y que de una forma objetiva pertenece a nuestros acreedores, o proviene de fuentes de financiamiento externo a largo plazo. En otras palabras, nos indica que por cada peso de deuda a largo plazo, "n" cantidad que se tiene invertida en bienes de activo fijo.

c.5. Intereses pagados a resultado de operación

Muestra la proporción o lo que representan los intereses pagados respecto al resultado de operación. Mide el rendimiento de la entidad en su actividad principal, sin que se vea afectada por los gastos financieros, que de hecho revelan el costo de la deuda.

c.6. Ventas netas a pasivo total

El resultado de esta operación nos indica el número de veces al año que los créditos han generado un volumen de ventas netas, se deberán considerar las ventas netas correspondientes a un periodo de doce meses para tal efecto.



d. Razones financieras de Liquidez

Nos indica la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo normalmente un año o el lapso en que se cumple el ciclo de comprar-producir-vender-cobrar). Una liquidez estrecha evita la posibilidad de que la empresa aproveche oportunidades de negocio y, en casos extremos, provoca insolvencia y quiebra. Se le conoce también como la prueba del ácido.

d.1. Activo circulante a pasivo corto plazo

Es denominada también “**razón del circulante**” o de “capital de trabajo” e “índice de solvencia”. Nos indica la capacidad de pago a corto plazo de la empresa, así como la solvencia de la misma. En otras palabras, nos muestra el número de pesos con los que la empresa cuenta para hacer frente a sus pasivos. Esto es, cuántos pesos de activo por cuántos pesos de pasivo. Mide la liquidez de la empresa; es decir, se basa en que las deudas a corto plazo estén garantizadas con los valores de activo circulante, los cuales son los bienes disponibles con los que se cubrirán las próximas deudas a vencer.

Mientras más alta sea la razón del circulante, será mayor la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas, y si resulta baja, será indicativo de que la empresa no podrá cubrir sus deudas en su totalidad a corto plazo.

Es también la medida de liquidez más usual, y es la forma de medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las variaciones en el flujo de efectivo que se genera a través de la transformación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Para efectuar una interpretación más adecuada de esta razón, es necesario analizar las proporciones que guardan los elementos principales del circulante, efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, ya que cada uno de estos guarda diferente grado de liquidez, asimismo se requiere tener un amplio conocimiento de la empresa y de su giro.



d.2. Activo circulante menos inventarios a pasivo corto plazo

Esta razón es similar a la anterior, sólo que no toma en cuenta al inventario que es el menos solvente de los activos circulantes. Se la dan varias denominaciones como “prueba del ácido”, “prueba severa”, “prueba de agua recia” y “coeficiente de capacidad inmediata de pago”. Esta razón tiende a eliminar los activos que no son de disponibilidad inmediata.

Nos hace saber la cantidad de activo disponible con que se cuenta, para poder cubrir los pasivos en un momento determinado y a corto plazo. Mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones de corto plazo a partir de sus activos más líquidos, por lo que se concentra en el efectivo, los valores de realización inmediata y las cuentas por cobrar. Un resultado de aproximadamente 0.50 a 1 es adecuado. Significa que por cada 0.50 de activo se tiene 1 de deuda, lo anterior en base a un conocimiento profundo de la empresa y de su giro.

d.3. Activo circulante a pasivo total

Esta razón nos hace saber la proporción que guarda el activo circulante respecto del pasivo total, de otra forma, cuántos pesos de circulante tiene la entidad para hacer frente a tantos pesos de pasivo a corto y largo plazo, mide en qué tanto la deuda total está garantizada con los valores de activo circulante, de igual manera indica la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus obligaciones tomando en cuenta únicamente sus activos circulantes.

d.4. Activo disponible a pasivo circulante

A esta razón se le conoce también con la denominación de “**solventia inmediata**”, “**pago inmediato**” o “**razón de liquidez y endeudamiento**”. Nos indica la proporción que guarda el activo disponible que incluye valores de fácil realización como son el efectivo en caja y bancos, las inversiones temporales de inmediata realización (acciones, bonos y valores), y en ocasiones, se incluyen las cuentas por cobrar que se presume pueden convertirse rápidamente en efectivo, para cubrir los créditos de los proveedores y acreedores a corto plazo. Mide, por tanto, el grado de solventia y la capacidad



de pago inmediato. La medida en que los recursos disponibles de la empresa pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo.

Esta razón arroja un resultado muy riguroso de la liquidez de la empresa al considerar exclusivamente valores de fácil y rápida realización, al mismo tiempo puede ser indicador de la existencia de efectivo ocioso.

e. Razones financieras de flujo de efectivo

El flujo de efectivo es denominado también “**flujo de caja**”. Trata los ingresos y gastos solamente como flujo de efectivo entrante y saliente. El flujo de efectivo es necesario para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de cualquier empresa.

e.1. Flujo derivado del resultado neto a ventas netas

Uno de los objetivos de la empresa, es la obtención de utilidad sobre cada peso vendido, y una de sus cualidades es que genere efectivo. Con esta razón, se analiza el éxito con que la empresa esta generando efectivo, en relación con cada peso vendido. Constituye el monto de efectivo generado o requerido como consecuencia de las operaciones de la entidad. Por medio de este concepto, se busca medir la calidad de los resultados que arroja el estado de resultados, esto es, la capacidad de las utilidades para contribuir a la liquidez de la entidad.

e.2. Flujo derivado de cambios en el capital de trabajo a ventas netas

Esta razón representa la rotación del capital neto de trabajo derivado de las ventas netas. Existe una íntima relación, ya que los incrementos o decrementos de las ventas inciden directamente en los componentes del capital de trabajo. Por ejemplo, a medida que el volumen de las ventas aumenta, se generan incrementos en cuentas por cobrar e inversiones en inventarios a efecto de dar continuidad al ciclo de las operaciones, existe convertibilidad a un mayor capital neto de trabajo, y por tanto, a un crecimiento sostenido de la empresa, capaz de dar cumplimiento a futuras demandas del mercado.



e.3. Intereses pagados a recursos generados (utilizados) por la operación

Esta razón muestra el porcentaje existente de intereses pagados respecto de los recursos generados o utilizados por la operación. Mide los recursos generados o utilizados de la empresa en base a su actividad principal, eliminando las operaciones financieras pasivas que se traducen en el efecto derivado por las aportaciones de los accionistas al capital de la empresa.

e.4. Financiamiento ajeno a recursos generados (utilizados) por financiamiento

Esta razón proporciona información respecto al porcentaje existente del financiamiento ajeno respecto de los recursos generados o utilizados por financiamiento, representando los ingresos obtenidos por la utilización de las operaciones financieras pasivas. Arroja los fondos generados por la operación financiera, así como la efectividad en la asignación de los mismos.

e.5. Financiamiento propio a recursos generados (utilizados) por financiamiento

El resultado de esta operación representa los fondos generados derivados por la utilización del capital propio. Mide el porcentaje de inversión de origen propio con el que cuenta la empresa y la efectividad en la asignación de los mismos.

e.6. Adquisición de inmuebles, planta y equipo a recursos generados (utilizados) en actividades de inversión

El resultado de esta relación nos muestra el índice que guarda la adquisición de inmuebles, planta y equipo contra la totalidad del efecto de generar o utilizar recursos provenientes de las actividades de inversión que van a incrementar o a disminuir del flujo de efectivo provenientes de los recursos generados por la operación y el financiamiento para determinar finalmente el flujo total. Por lo tanto, mide cuantitativamente la proporcionalidad o bien el exceso o el defecto de inversión por este concepto, y asimismo la utilidad como resultado de la elevación de la capacidad de producción, y de los recursos generados por la inversión.



f. Razones financieras sobre el Punto de equilibrio

En la operación de un negocio se pueden **evaluar** las **utilidades** para conocer las ganancias o pérdidas. El punto de equilibrio es el nivel operativo (de producción y ventas) de una empresa en el que no se tienen ni ganancias ni pérdidas, en otras palabras los ingresos son iguales a los egresos. Es importante conocer el punto de equilibrio porque si se opera por debajo del mismo se tienen pérdidas y si se opera por arriba, ganancias.

Al punto de equilibrio también se le conoce como análisis costo-volumen. El cálculo del punto de equilibrio es de gran utilidad cuando se desea evaluar alternativas para aumentar la capacidad productiva o cambios en los precios o costos de algún producto.

De la misma manera en que las utilidades se deben evaluar, el punto de equilibrio permite conocer no sólo el rango en el que se está operando (sea de ganancias o pérdidas), sino también conocer a qué distancia relativa del mismo se encuentra la condición de una organización, para así poder medir el riesgo de pasar de un estado de ganancias a uno de pérdidas.

g. Razones financieras sobre los inventarios

I. Monto de la inversión ⁶⁴

Problemas. En este renglón se realizan los estudios para lograr determinar cuál es la inversión que deben tener los inventarios, de tal forma que se logre lo siguiente:

- Que las diferentes áreas de la empresa, tales como producción, ventas, finanzas, inventarios, crédito y cobranzas, no se vean afectados, tanto en la situación de quedarse sin mercancía para su operación o que las inversiones ocasionen una sobre inversión, perjudicando el aspecto financiero del negocio.
- Que en el almacén se cuente con las mercancías para hacer frente a los requerimientos de los clientes actuales y futuros.

⁶⁴ Tomado de los *Apuntes de Finanzas III* de la Facultad de Contaduría y Administración.



- Que los productos que se adquieren para formar parte del inventario, correspondan a mercancía que tiene una rotación satisfactoria, para evitar que se conviertan en productos obsoletos.
- Que no se realicen ventas por falta de mercancía para entregar al cliente.
- Que el área de producción no pare la producción por falta de mercancías.

II. Métodos a emplear para controlar los inventarios

- a) **Método A B C.** Este método tiene como finalidad, buscar la minimización del inventario en las empresas, ya que, la mayoría de ellas tiene fuertes inversiones, presentándose que algunos tengan un alto movimiento contra otros que tengan un movimiento mínimo, por otro lado existen mercancías que tienen un valor alto o mínimo.

Para tal efecto se requiere de una identificación del inventario, tanto en su volumen físico como en su valor monetario, de ahí surge el nombre del método, teniendo:

- Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en bodegas pero en valores representa una cantidad considerable, además de tener una menor rotación en relación al inventario total.
- Aquella inversión que tanto físicamente como en su importe se encuentra nivelado, representando una inversión media con una rotación continua.
- Aquella que físicamente ocupa la mayor parte de la bodega, pero monetariamente vale una mínima parte.⁶⁵

Existen otros métodos para el control del inventario como son:

- ❖ Justo a Tiempo
- ❖ Sobre pedido
- ❖ Máximos y mínimos
- ❖ Método de razones financieras

⁶⁵ Lawrence Gitman, *Fundamentos de Administración Financiera*, p.315.



A continuación se desarrollará cada uno de los métodos indicados arriba

- ❖ **Justo a Tiempo.** Este método busca que el inventario sea muy cercano a cero, para lo cual se requiere conocer el tiempo de respuesta del proveedor, el tiempo que se dilata en hacer el pedido y la mercancía que se consume en el almacén, situación que permitirá hacer pedidos al proveedor en un volumen similar al que se consume diariamente en la empresa.

El inventario justo a tiempo es un enfoque moderno que se utiliza para administrar los inventarios dependientes. La meta de este sistema es minimizar los inventarios, para maximizar la rotación. Este enfoque, ideado en Japónes una parte fundamental de la filosofía japonesa de la producción. Como su nombre lo indica, la meta básica de los inventarios justo a tiempo es tener solamente a la mano inventarios suficientes para satisfacer las necesidades inmediatas de producción.

El resultado de los sistemas justo a tiempo es que los inventarios se reordenan y se reabastecen frecuentemente. Hacer que tal sistema funcione y evitar los faltantes requiere de un alto grado de cooperación entre los proveedores. Con frecuencia, los productores japoneses cuentan con un grupo de proveedores relativamente pequeño y estrechamente integrado, con el que trabajan intensamente para lograr la coordinación necesaria. Estos proveedores son una parte de un grupo industrial de gran tamaño (como Boyota) o *keiretsu*. Cada productor de gran tamaño tiene su propio *keiretsu*. Este sistema también ayuda a que los proveedores se localicen en puntos cercanos, una situación que es común en Japón.

El *kanban* es una parte integral del sistema de inventarios justo a tiempo, los cuales reciben algunas veces el nombre de *sistemas kanban*. El significado literal de la palabra *kanban* es "tarjeta" o "signo"; pero, en general, un *kanban* es una señal que se emite hacia un proveedor para que éste envíe más mercancías para el inventario. Por ejemplo puede ser literalmente una tarjeta anexada a una gaveta de partes. Cuando un



trabajador jala esa gaveta, la tarjeta se desprende y se envía nuevamente al proveedor, quien proporciona entonces una tarjeta de reemplazo.

Un sistema de **inventario Justo a Tiempo** es una parte importante de un proceso de planeación de la producción más amplio. Una exposición completa sobre él cambiaría necesariamente nuestro foco de atención de las finanzas a la administración de la producción y de las operaciones, por lo tanto, no avanzaremos en ello.

- ❖ **Sobre pedido**, en este modelo, los pedidos que se formulan a los clientes están fundamentados en el pedido que se recibió previamente del cliente, situación que evitara que en el almacén se mantengan existencias improductivas.

- ❖ **El método de máximos y mínimos**, corresponde a la determinación que se hace en relación a cada uno de los productos del almacén para fijar, en función a la experiencia de ejercicios anteriores, cuántas piezas se deben tener como máximo y cuantas piezas se requieren como mínimo, para que al llegar a ese nivel se proceda a realizar la compra.

Método de Razones Financieras Pueden existir las razones financieras normales o estándar.⁶⁶ En este apartado se hará referencia a las razones financieras que tienen relación con los inventarios, a que los resultados darán una idea de lo que sucede en su administración y a que decisiones se deben implementar.

1. Rotación de Inventario de producto terminado

$$\text{Rotación de Inventario de Producto Terminado} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de Inventarios de Artículos Terminados}}$$

⁶⁶ Finanzas Básicas editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.



El resultado obtenido en esta razón indica el número de vueltas que sufrieron las existencias de productos terminados durante el periodo de revisión.

2. Rotación de Inventarios de Producción en Proceso

$$\text{Rotación de Inventario de Producción en Proceso} = \frac{\text{Costo de Producción}}{\text{Promedio de Inventarios de Producción en Proceso}}$$

Al igual que la razón financiera anterior, el resultado muestra la rotación que se ha logrado en los productos en proceso (para determinar los artículos que están en proceso se aplica la técnica de **Producción Equivalente**, que consiste en convertir a productos terminados la producción en proceso, en proporción al nivel de acabado que se tiene)

3. Rotación de Inventarios de Materia Prima

$$\text{Rotación de Inventario de Materia Prima} = \frac{\text{Costo de Materia Prima}}{\text{Promedio de Inventarios de materia prima}}$$

Con el resultado se obtiene la rotación de los productos de materias primas que ha tenido la empresa.

Las razones anteriores permiten identificar cada cuando se logra rotar al inventario, además de permitir a la empresa detectar mercancía de lento movimiento, que puede resultar dañada o convertirse en obsoleta, y a la administración le da herramientas para que sepa qué productos no conviene comprar en base al tiempo que se lleva desplazarlos.

b) Promedio de Inventarios

Para la obtención del promedio de inventarios existen dos sistemas:

- Obteniendo el saldo mensual de los inventarios correspondientes al periodo de revisión. Esto se hace obteniendo la suma y posteriormente la media aritmética.



- Sumando el saldo inicial más el final del periodo y el resultado se divide entre dos.

La determinación del inventario promedio es más real si se considera la suma del inventario final al término de cada mes y se obtiene la media aritmética de la suma. Esta consideración se hace tomando en cuenta que en todas las empresas las ventas tienen cierto ciclo que indica que algunos meses se vende más que en otros y al obtener el promedio entre los meses de más y menos ventas da una idea más real del inventario promedio.

Si se toma el inventario al inicio del ejercicio (es el mismo del cierre del ejercicio anterior) y se adiciona el inventario final del ejercicio, pensando en empresas con ventas cíclicas, estar mostrando un inventario muy parecido de un ejercicio a otro, situación que desvirtúa el promedio real del inventario durante el ejercicio.

Un problema que se presenta en la interpretación de los resultados que ofrecen las diferentes razones financieras y refiriéndonos a la rotación no se podría indicar cuál es la rotación ideal, ya que aun teniendo el mismo giro mercantil cada empresa tendrá diferentes condiciones con sus proveedores o clientes.

Para obtener el lote óptimo de compra, se requiere tener la siguiente información:

1. **Costo de la mercancía que se tiene que comprar.** Es el valor que la empresa tiene que pagar por la compra de los bienes
2. **Costo de pedir.** Corresponde a los gastos que se tienen que realizar en la empresa para poder realizar un pedido a los proveedores. En estos gastos aparecen los sueldos, la papelería, la renta del local, la depreciación, etc.
3. **Costo de mantener el inventario.** Aquí aparecen los sueldos, renta, pólizas de seguros, etc. (gastos que se realizan en el almacén), gastos que se tendrían que prorratear entre el número de piezas que conforman el inventario para conocer el costo de mantener el inventario referido a cada pieza.
4. **Lote óptimo de compra.** Correspondería a la mercancía que debería la empresa solicitarle al proveedor, sin tomar en consideración que pueden



existir desviaciones que pueden desembocar en mermas o productos dañados que no se habían estimado. Una forma para determinar el pedido o lote económico de compra es graficando la información.⁶⁷

También existen varios métodos matemáticos, los cuales dan una aproximación mayor para obtener el monto del lote óptimo, pero tiene la restricción que para su aplicación, se requiere tener firmes conocimientos de matemáticas, los modelos más conocidos son:

- ♦ Programación lineal
- ♦ Método Gauss Jordan
- ♦ Método Simplex
- ♦ Análisis de la demanda

Ahora bien, sin necesidad de tener que utilizar las formulas matemáticas, se puede determinar el lote óptimo, con base a la fórmula siguiente. Las literales son:

D = Demanda anual.
C1= Costo de adquisición.
C2= Costo de elaboración del pedido.
C3= Costo de mantener el inventario, por pieza.
Q = Lote económico de compra.

En forma adicional a la determinación de los consumos, utilizando cualquiera de los métodos antes descritos, es necesario que la empresa tome en consideración que tiene que conservar un margen de seguridad, por si se presentan cualquiera de los siguientes eventos:

- Que el proveedor tenga una descompostura en sus equipos.
- Que el equipo de transporte en el que enviaron la mercancía tenga una descompostura.
- Que el almacén del proveedor tenga algún siniestro.
- Que surjan problemas en la aduana.
- Que al cliente se le presente una venta extraordinaria y requiera mayor número de piezas.
- Que el cliente sufra algún siniestro en su bodega y requiera reponer las mercancías en existencia.

⁶⁷ Fred Weston & Eugene Brigham, *Finanzas en Administración*;



Cuando se presente alguna de estas variantes será necesario contar con mercancía para hacer frente a estos eventos y que no se vean afectadas las operaciones de la empresa, a esta situación se le conoce con el nombre de Margen de Seguridad y su determinación se tendrá que adicionar al lote óptimo previamente determinado. Es necesario resaltar que la información antes descrita se obtiene de eventos anteriores que sufrió la empresa y mediante datos estadísticos se podrán procesar para que la empresa no se vea afectada por eventos especiales, será necesario que cuente con un catalogo de proveedores para saber cuáles podrán ser substituidos por otros.

c) **Catálogo de proveedores**

En función de las diferentes materias primas y materiales que utiliza la empresa, se requiere tener una relación de proveedores que fabrican y venden estos productos para seleccionar al proveedor, tomando en consideración lo siguiente:

- El que ofrece menor precio.
- El que surte con oportunidad.
- El que surte con calidad uniforme.

Sobre el particular, es preferible tomar las dos últimas consideraciones que permiten una mayor uniformidad en la producción

A continuación presentamos una forma muy sencilla de determinar el lote óptimo en unidades sin tener que utilizar formulas matemáticas muy elaboradas, esta forma requiere conocer:

- Consumo de unidades promedio por día.
- Tiempo de respuesta del proveedor (días).
- Tiempo promedio en elaborar el pedido (días).
- Margen de seguridad (días).

En este modelo se obtiene el total de días y se multiplica por el consumo en piezas por días, obteniendo así el resultado del número de piezas que se tienen que adquirir.



d) El inventario de lento movimiento

En la administración financiera de los inventarios se tiene que poner atención y determinar cuáles son los productos que tienen poco o nulo movimiento y si están ocasionando gastos por mantener el inventario y el costo de adquisición de las mercancías, lo anterior tiene su origen en:

- Que la empresa cambió su línea de fabricación.
- Que el proveedor ya no existe.
- Que fue necesario utilizar productos sustitutos por tener un costo menor.
- Que por disposiciones legales ya no se consume este producto.
- Otros.

Lo anterior representa un impacto contra los resultados de las empresas y se tendrá que buscar el mecanismo para evitar este tipo de inversiones y encontrar la forma de recuperar la inversión actual, para lo cual se debe proceder de la siguiente forma:

- No realizar más compras de estos productos.
- Buscar empresas que utilicen este producto como una materia prima.
- Determinar si es posible darle otra utilización al producto.
- Venderla como desperdicio.
- Otorgarla como donativo a una Asociación Civil.
- Darla en calidad de bonificación a los empleados.

De las alternativas anteriores, el administrador financiero tiene que seleccionar la más favorable, por representar un menor quebranto y que no afecte la imagen de la empresa.

a. Sistemas prácticos de control de inventarios

Además de los métodos antes descritos para el control de los inventarios, es necesario tomar en consideración las modificaciones a la Ley del Impuesto Sobre la Renta surgidas desde el 1 de enero de 2005, en la cual se indica que la deducción para efectos fiscales será el costo de ventas y marca los siguientes métodos para la valuación de los inventarios:



- ♦ Primeras entradas, primeras salidas.
- ♦ Ultimas entradas, primeras salidas.
- ♦ Precios promedio.
- ♦ Detallista.
- ♦ Identificado.

Físicamente, se requiere mantener ordenada la mercancía tanto para facilitar su localización y el recuento para la toma física del inventario.

Para el **control contable** se podrán utilizar: **entradas de almacén**, que se formularán por cada mercancía que se reciba, detallando el nombre, unidades, número de control y factura del proveedor; **salidas de almacén**, las cuales se elaboran para amparar cada mercancía que sale del almacén, bien sea para el departamento de producción o para su venta, indicando características del producto, área solicitante y número de control del producto. Estas operaciones de entradas y salidas se registran en las tarjetas de control de almacén y obtener por diferencia las existencias que están en el almacén.

Los conceptos anteriores, sirven para tener el control de las mercancías en unidades y para valorar estas operaciones, se tendrán que aplicar cualquiera de los métodos antes descritos.⁶⁸

- ♦ **Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).**

El método funciona separando las adquisiciones para identificar el precio de cada adquisición y el número de unidades que se recibieron en cada operación. Lo anterior sirve para darle valor a la mercancía que se envía al área de producción, enviando las unidades al valor de las primeras entradas. Con este método el inventario final queda valuado al último precio de compra.

- ♦ **Últimas Entradas Primeras Salidas (UEPS)**

Con este método se registran las entradas al almacén, separando las unidades y valores en función de la fecha en que se realizó la operación, para que al enviar la mercancía al área de producción se valúe al precio de la última

⁶⁸ *Ibidem*, p.167



compra y con ello el inventario final quedará valuado al precio de las primeras entradas.

♦ **Precios Promedios.**

Al aplicar el método de precios promedios, tanto las entradas como las salidas se valúan con el promedio de los precios de venta, razón por la cual el inventario final de almacén también estará valuado al precio promedio.

♦ **Método Detallista**

Este método es aplicable en las empresas dedicadas a la venta al menudeo, la mecánica consiste en marcar todos los productos que entran al almacén dándoles el precio de venta (el precio a que será vendido al consumidor final). Para lograr lo anterior, es necesario separar los productos en función al margen de utilidad que producen, situación que obliga a determinar perfectamente el valor de la mercancía, los cargos adicionales por fletes, notas de cargo y la disminución por las bonificaciones otorgadas por los proveedores.

Siguiendo esta mecánica, los productos que salen del almacén están valuados al precio de venta, al cual se le restará el porcentaje de utilidad, para determinar el costo real de la mercancía, el valor del inventario final del almacén también estará valuado al precio de venta y en forma global se disminuirá el margen de utilidad y se podrá determinar el valor del inventario a precio de costo.

♦ **Método identificado**

En este método, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha marcado que tendrán obligación de utilizarlo las empresas en las que :

- a. El precio de venta de sus productos sea superior a \$ 50,000.00.
- b. El producto que se vende se pueda identificar por medio del número de serie.



La mecánica de operación será la siguiente:

- Tener una **hoja de control de costos** en el cual se adicionen los siguiente conceptos:
 - Descripción de la factura de compra.
 - Importe de la compra y el tipo de cambio aplicado.
 - Identificación del producto.
 - Por número de serie y otras características.
 - Gastos de fletes extranjeros y el tipo de cambio utilizado.
 - Pago de impuestos en la aduana.
 - Fletes nacionales.
 - Almacenaje.
 - Pólizas de seguro.
 - Gastos de mantener el inventario.

Con este método el inventario final está representado por el valor reportado en cada una de las hojas de costos que sirve de control para cada unidad.

De los métodos anteriores, el administrador financiero tendrá que decidir el mejor para utilizarlo en la empresa, tomando en cuenta el giro mercantil, la rotación del inventario y la fluctuación de los precios. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que dependiendo del método seleccionado, se reflejará en el valor del inventario final y con ello su impacto financiero modificando la utilidad del ejercicio, por las variaciones el costo de ventas.

- **Toma Física de Inventarios.** -Tiene como finalidad verificar que lo que aparece en libros y controles sea congruente con los productos que físicamente se encuentran en el inventario. Para ello, se deben establecer calendarios para la toma física, programarse adecuadamente la toma física del inventario.



Existen diversos métodos para practicar el inventario, estos son:

- Utilización de marbetes para el primer y segundo conteo.
- Realizar el conteo al 100 % de los productos en la fecha indicada.
- Realizar conteos a una sección del inventario y los productos seleccionados se irán rotando, de tal forma que al final del periodo se haya logrado revisar el 100 % de los productos.
- En las opciones anteriores se requiere hacer un corte de formas para identificar las entradas de productos y qué mercancía no ha llegado al almacén.
- Verificación física o mediante confirmaciones, sobre los productos que se encuentran en custodia con terceras personas (mercancías en consignación o a comisión) y de igual forma proceder con la mercancía que se encuentra en el almacén pero que es propiedad de terceras personas.

a. Cálculo de tasas de inmovilización en relación al costo de oportunidad

Costos para mantener el Inventario

Recordemos que mantener el inventario tiene un costo, en el cual se integra lo siguiente:

- a) Valor de la compra.
- b) Gastos del almacén por sueldos, pólizas de seguro, papelería, depreciaciones, etc.
- c) Costo de financiero de los intereses.

El costo de oportunidad corresponde a “la utilidad o beneficio que se deja de obtener, por haber tomado otra opción”, lo anterior como se podrá aplicar a la inversión que se tiene en el inventario:

- d) Qué productos se requieren en el almacén (para su venta o para su proceso en el área de fabricación).
- e) Cuál es el valor de las mercancías que se tiene que adquirir.
- f) Qué utilidad se obtendrá en la venta de los productos.



- g) El dinero excedente invertido en valores, cuánto genera como rendimiento.
- h) Si se requiere obtener un financiamiento para poder obtener los productos del inventario, cuál es el costo que cobrarían las instituciones bancarias.
- i) Si el dinero necesario para comprar las mercancías se obtiene de las aportaciones de los socios, cuánto dejan de percibir los accionistas por aportar el dinero a la empresa.

De las alternativas anteriores, será necesario obtener su costo, para tener un punto de comparación y con ello determinar cuál será el costo financiero, para prorratearlo entre el número de unidades y saber el costo financiero por cada pieza. El procedimiento descrito tiene la desventaja de estimar el mismo costo tanto para los productos de costo de adquisición barato como para los productos caros.

En base a lo anterior, una forma más equitativa es aplicar el prorrateo de gastos en función al valor del inventario y los productos recibirán el costo financiero en función al su valor.

b. Compras de contado y a crédito

Cuando una empresa realiza compras de contado está utilizando el efectivo disponible, el cual se tendría destinado para otros fines de la empresa y la forma de poder determinar si es adecuada esta alternativa es comparando la utilidad que se espera obtener al momento de vender estos productos, contra el costo de oportunidad que ya se ha tratado con anterioridad.

En el área financiera, es recomendable utilizar la Palanca Financiera, que consiste en el aprovechamiento de las fuentes de financiamiento externas, evitando el solo recurrir a las aportaciones de los socios, con lo anterior, además de aprovechar el dinero de terceras personas, se está compartiendo el riesgo.

Ante los conceptos anteriores, la pregunta obligada es ¿ Cuándo se deben realizar las compras de contado?, para responder a esta pregunta tenemos las siguientes alternativas:



- ♦ Cuando se obtiene un descuento especial del cliente, cuyo importe es mayor al costo de mantener el inventario.
- ♦ Cuando se reduce el tiempo de respuesta del proveedor y con ello estar en condiciones de cumplir con los requerimientos extraordinarios de los clientes.
- ♦ Cuando se realizan compras de productos que no son de línea (el proveedor no los fabrica normalmente) y son requeridos como un producto sustituto para la elaboración de los productos, al tener problemas con el proveedor normal que surte la materia prima.

Los puntos anteriores tienen que ser evaluados por el administrador financiero para optar por la alternativa más económica, que repercuta en un beneficio económico para la empresa y que no afecte su flujo de efectivo.

En fin, podríamos considerar otros aspectos para determinar el plan estratégico financiero, pero creemos que con estos puntos tendríamos suficiente información para delinear las estrategias necesarias.

Bibliografía del tema 5

Tomado de los apuntes de Finanzas I plan 2005 de la FCA

Actividades de aprendizaje

- A.5.1** Investiga las funciones principales de las áreas funcionales de Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción y Finanzas.
- A.5.2** Explica la importancia de determinar estrategias para cada una de las áreas funcionales de una organización.
- A.5.3** Elabora un mapa mental con las principales estrategias del área de Recursos Humanos.
- A.5.4** Elabora un plan para llevar a cabo cualquiera de las estrategias de recursos humanos. Selecciona la organización y el giro, puede ser una papelería, un restaurante de comida económica o un sitio de taxis.
- A.5.5** Elabora un plan para llevar a cabo cualquiera de las estrategias de mercadotecnia. Selecciona la organización y el giro, puede ser una papelería, un restaurante de comida económica o un sitio de taxis.



- A.5.6** Elabora un plan para llevar a cabo cualquiera de las estrategias de producción. Selecciona la organización y el giro, puede ser una papelería, un restaurante de comida económica o un sitio de taxis.
- A.5.7** Elabora un plan para llevar a cabo cualquiera de las estrategias de finanzas. Selecciona la organización y el giro, puede ser una papelería, un restaurante de comida económica o un sitio de taxis.
- A.5.8** Investiga en una organización lo siguiente:
- Nombre de la organización.
 - Giro.
 - Misión y visión.
 - Si tienen un plan estratégico.
 - ¿Qué estrategias siguen para cada una de sus áreas?
- A.5.9** Elabora un mapa conceptual de cada una de las estrategias posibles de las áreas funcionales: mercadotecnia, recursos humanos, producción y finanzas.
- A.5.10** Investiga qué estrategias posibles habría en área de sistemas y en el área legal. Áreas que no están contempladas en los apuntes pero que en algunas organizaciones existen

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Qué función primordial tienen cada una de las áreas funcionales de la organización?
2. ¿Por qué es necesario determinar un plan estratégico para cada una de las áreas funcionales?
3. ¿Cuáles se considerarían estrategias para el área funcional de mercadotecnia?
4. ¿Cuáles se considerarían estrategias para el área funcional de recursos humanos?
5. ¿Cuáles se considerarían estrategias para el área funcional de producción?
6. ¿Cuáles se considerarían estrategias para el área funcional de finanzas?
7. Desde tu punto de vista, menciona ¿qué organización? y ¿qué estrategias de recursos humanos aplica?



8. Desde tu punto de vista, menciona ¿qué organización? y ¿qué estrategias de mercadotecnia aplica?
9. Desde tu punto de vista, menciona ¿qué organización? y qué estrategias de producción aplica?
10. Desde tu punto de vista, menciona ¿qué organización? y ¿qué estrategias de finanzas aplica?

Examen de autoevaluación

1. Se consideran estrategias de mercadotecnia:
 - a. penetración del mercado, investigación de mercados y desarrollo del producto.
 - b. integración vertical, desarrollo del producto y diversificación sinérgica
 - c. penetración del mercado, rotación del personal y control del inventario.
 - d. justo a tiempo, método ABC y método de mínimos cuadrados.
 - e. penetración del mercado, control de inventarios y plan de capacitación.
2. Se considera una estrategia que requiere precios bajos y grandes volúmenes:
 - a. estrategia de penetración.
 - b. estrategia de un solo precio.
 - c. estrategia de precios variables.
 - d. estrategia de precios en línea.
 - e. estrategia por prestigio.
3. Estrategia que tiene que ver con la fluctuación del personal que existe:
 - a. reducción del personal.
 - b. reclutamiento.
 - c. rotación del personal.
 - d. contratación.
 - e. políticas de la organización.



4. Se consideran dos causas del ausentismo del personal:
 - a. enfermedad comprobada y problemas de transporte.
 - b. baja motivación y despido del personal.
 - c. problemas financieros y motivación.
 - d. enfermedad no comprobada y políticas de la organización.
 - e. criterio de evaluación del desempeño y políticas disciplinarias.

5. Se considera una actividad para elaborar una estrategia de contratación de personal:
 - a. outsourcing
 - b. benchmarking
 - c. downsizing
 - d. rightsizing
 - e. justo a tiempo

6. Método fácil de utilizar para evaluar el desempeño del personal que consiste en anotar de un lado los factores y del otro un conjunto de valores que parten del óptimo hasta el débil:
 - a. elección forzada.
 - b. escalas gráficas.
 - c. investigación de mercado.
 - d. evaluación de 360°
 - e. incidentes críticos.

7. Método de manejo de inventarios que considera el origen del número de unidades de los materiales que primero se recibieron en el inventario, considerándolos de origen, en igual número de unidades de los materiales o bienes que primero salen del inventario:
 - a. PEPS
 - b. UEPS
 - c. Promedios
 - d. Justo a tiempo
 - e. Escalas gráficas



8. Son estrategias que ayudan a evaluar a la organización por su rendimiento:
 - a. resultado neto a ventas, resultado neto a capital contable y resultado neto a activo total.
 - b. ventas netas a activo total, ventas netas de activo fijo y rotación de inventario.
 - c. activo circulante menos inventario a pasivo corto plazo y activo circulante a pasivo total.
 - d. flujo derivado del resultado neto a ventas netas, flujo derivado de cambios en el capital de trabajo a ventas netas e intereses pagados a recursos generados por la operación.
 - e. monto de inversión, costos de inventarios y métodos de control.

9. Son estrategias que ayudan a evaluar a la organización por su liquidez:
 - a. resultado neto a ventas, resultado neto a capital contable y resultado neto a activo total.
 - b. ventas netas a activo total, ventas netas de activo fijo y rotación de inventario.
 - c. activo circulante menos inventario a pasivo corto plazo y activo circulante a pasivo total.
 - d. flujo derivado del resultado neto a ventas netas, flujo derivado de cambios en el capital de trabajo a ventas netas e intereses pagados a recursos generados por la operación.
 - e. monto de inversión, costos de inventarios y métodos de control



10. Son estrategias que ayudan a evaluar a la organización por su flujo de efectivo:
 - a. resultado neto a ventas, resultado neto a capital contable y resultado neto a activo total.
 - b. ventas netas a activo total, ventas netas de activo fijo y rotación de inventario.
 - c. activo circulante menos inventario a pasivo corto plazo y activo circulante a pasivo total.
 - d. flujo derivado del resultado neto a ventas netas, flujo derivado de cambios en el capital de trabajo a ventas netas e intereses pagados a recursos generados por la operación.
 - e. monto de inversión, costos de inventarios y métodos de control.



TEMA 6. CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Objetivo particular

Al finalizar el tema 6, el alumno comprenderá la importancia del control dentro de la elaboración de una planeación estratégica.

Tema desarrollado

- 6.1. Control del plan anual
- 6.2. Control de rentabilidad
- 6.3. Control de productividad

Introducción

La importancia del control en una planeación estratégica es muy importante, porque se tiene que comprobar que los resultados que se están obteniendo van de acuerdo a los objetivos y acciones establecidas para lograr el futuro deseable, probable y posible. Es necesario conocer la metodología que se requiere aplicar para determinar los indicadores necesarios que nos den la información suficiente y nos permita valorar si estamos cumpliendo con lo estipulado.

Sería importante identificar el control dentro de un plan estratégico como en cualquier otro plan. Desde luego que la planeación estratégica a lo largo de su desarrollo estableció estándares y parámetros que se tienen que alcanzar. De ahí la importancia de establecer ciertos indicadores que nos den el índice de eficiencia del plan.

En una planeación estratégica es necesario considerar las acciones a corto, mediano y largo plazo. Ya que, como comentamos en el primer tema de estos apuntes, una planeación estratégica no se puede lograr si no se estipula la planeación operativa y táctica. En cada una de ellas, se deben considerar los parámetros que nos van a indicar lo que estamos haciendo, de la forma cómo pensamos y hacia el rumbo que deseamos llegar. Al establecer los indicadores que nos den esa información, podremos corregir.



Es por ello que cualquier plan estratégico requiere llevar a cabo un control. Por sí misma, la palabra control implica restricciones, limitantes o revisiones. En las organizaciones, el control implica regulación de las actividades y conductas, para ellas es inevitable llevar a cabo un control. Controlar, en el contexto organizacional, significa ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones, es decir, verificar que se lleve a cabo lo que se planeó.

Desde la perspectiva de un proceso administrativo, el propósito del control es que la organización opere dentro del marco de normas fijadas por el medio ambiente interno y externo.

Existe un proceso para llevar el control este consiste en : establecimiento de estándares, medir si se cumplen los estándares, comparar el cumplimiento de los objetivos con los resultados y hacer las debidas correcciones.

En el proceso de control, medir el desempeño principia con la consideración de los problemas de la medición. Expresado con brevedad, la medición es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida. Sin la medición, se puede estar expuesto a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. Ante esto, establecer las correcciones sería el segundo paso

Por ello, es necesario conocer qué es un indicador. Un indicador es una medición que nos va a dar información de cómo se está comportando el objetivo en nuestra planeación. Para poder elaborar un indicador, es necesario establecer lo siguiente:

- a. Objetivo.
- b. Parámetro que nos permite saber si estamos alcanzando el objetivo.
- c. Unidad de medición.
- d. Razón que nos dará la información.



Ejemplo:

OBJETIVO:	PARÁMETRO	UNIDAD DE MEDICIÓN	RAZÓN QUE NOS DARÁ LA INFORMACIÓN
Asistencias de alumnos a las clases	Un alumno al mes debe asistir 15 veces a clases	Asistencias/Clases	# Asistencias al mes/ Total de clases al mes

Sin embargo, podemos considerar tres controles que se tienen que realizar: el control del plan anual, el de productividad y el de rentabilidad, a continuación mencionaremos en que consiste cada uno:

6.1. Control del plan anual

El control del plan anual, tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos anualmente, aunque se debería considerar el plan para todo el tiempo que va a durar el proyecto. Cuando se realiza una planeación estratégica, de hecho cualquier planeación, se debe considerar un control que nos informe si estamos cumpliendo las cosas como lo determinamos. En una planeación estratégica, por obvias razones este control se hace necesario también.

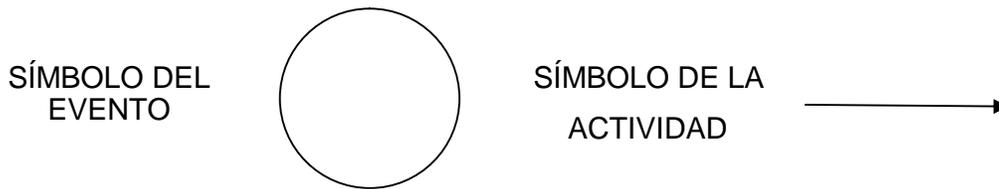
Una vez que se determinaron las líneas de acción en las que se sustentará nuestra planeación estratégica, es necesario gerenciarla. Para ello, primero tenemos que realizar una **ruta crítica**. Como sabemos, una ruta crítica es un plan de uso único que nos va a permitir conocer el conjunto de actividades que tenemos que realizar para llevar a cabo una planeación, pero no sólo eso, también nos va a informar si estamos cumpliendo con el tiempo establecido para cada una de las actividades, asimismo, sabremos qué actividades podemos tardar en realizarlas y qué actividades tienen que realizarse exactamente en el tiempo establecido.

La ruta crítica es conocida también como Chritical Path Method (CPM) y forma parte de un conjunto de métodos para analizar los proyectos a través de un sistema de redes. Una red de actividades, como su nombre lo indica, es un conjunto de actividades que están interrelacionadas con su tiempo para llevar a



cabo un proyecto. En un **sistema de redes**, existen dos símbolos principalmente: eventos y actividades. Los **eventos** son símbolos que nos indican el inicio y el fin de la actividad, además, nos permiten conocer el tiempo de inicio de la actividad y el tiempo de término. Existe un conjunto de reglas para elaborar un sistema de redes. A continuación se muestran algunas:

- a. Existen dos símbolos, que nos permiten representar los eventos y las actividades:



- b. Siempre se inicia con un evento, el cual se llamará inicio.
- c. Los eventos estarán divididos de tal forma que se anote su referencia, por lo general, se representan con esos símbolos, sin embargo se puede usar un programa de computadora llamado VISIO.

En el programa VISIO, no se representa como círculo a los eventos sino con el siguiente formato:

Primer inicio	Duración	Primer fin
Nombre de tarea		
Último inicio	Margen demora	Último fin

Figura 6.1. Ejemplo de VISIO



La forma de calcular los tiempos de inicio y los tiempos finales es la siguiente:
En el **primer evento**, el tiempo inicio es cero, posteriormente se va sumando este tiempo más la duración de la actividad (la duración de la actividad se especifica con la experiencia que se tiene de hacer esa actividad), en el **último evento** el tiempo de inicio es igual al tiempo final de ese evento final. Posteriormente, los tiempos finales se calculan restando el tiempo duración de cada actividad, hasta que se llega al evento inicio y tiene que ser cero.

Una vez que se elaboró la ruta crítica, se elabora un **programa de actividades**, mejor conocido como Gráfica de Gantt o cronograma. Las actividades que se consideraron para elaborar la ruta crítica se anotan en el programa de actividades, sólo que ahora se van a considerar dos tiempos: el **tiempo estimado** y el **tiempo real**. Con ello podremos controlar nuestras actividades y detectar aquellas que se están atrasando.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

No	ACTIVIDAD	TIEMPO	MAYO				JUNIO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	
		Estimado									
		Real									
		Estimado									
		Real									
		Estimado									
		Real									

Adicionalmente a este programa de actividades se elaboran otros dos; el programa de actividades pero para controlar el presupuesto asignado para cada actividad. Esto es, todo plan tiene un presupuesto para llevarse a cabo, sin embargo, éste también hay que controlarlo por actividad en relación al plan general, el presupuesto que se ha gastado para cada actividad, por ejemplo:



PROGRAMA DE PAGOS

No.	ACTIVIDAD	MONTO TOTAL	ANTICIPO		POR EJERCER	DÍAS					
			%	IMPORTE		5	10	15	20	25	
1	ACTIVIDAD UNA	10	100	10	0	10					
2	ACTIVIDAD DOS	10	50	5	5		5	5			
3	ACTIVIDAD TRES	100	25	25	75				25	75	

El segundo programa de actividades **controla el porcentaje de avance** de la actividad conforme lo estipulado en el programa de actividades inicial. Esto es, supongamos que la primera actividad se tiene que realizar en un tiempo específico, pasando el tiempo, se evaluará el avance y se considerará el porcentaje de avance, sea un 60, 70 o 100%, eso permitirá evaluar si vamos en el tiempo indicado o en caso que no, nos indicará cuánto tiempo vamos atrasados.

PROGRAMA DE ACCIÓN

No.	ACTIVIDAD	% DEL TOTAL	DÍAS				
			5	10	15	20	25
1	ACTIVIDAD UNA	34%	100				
			34%				
2	ACTIVIDAD DOS	40%		40%	60%		
				16%	24%		
3	ACTIVIDAD TRES	26%				25%	75%
						6.5%	19.5%
SUMA TOTAL		100%					



En fin, el control del plan anual es muy importante porque tiene que contemplar todos los factores que garanticen su cabal cumplimiento.

6.2. Control de rentabilidad

Es importante, definir lo que es rentabilidad. La **rentabilidad** es el resultado del cumplimiento de nuestros objetivos, si los alcanzamos entonces la organización obtiene ganancias, en caso de que no los alcancemos, la organización pierde y se tendrá que evaluar si por medio de una corrección podemos alcanzarlos en un tiempo posterior o definitivamente no hay nada que hacer y se tendrá que suspender las operaciones.

Debido a que la planeación estratégica es a largo plazo, se tienen que definir los indicadores que nos darán la información a tiempo, para conocer si vamos alcanzando los estándares o no. En la estrategia financiera se determinaron unos indicadores financieros que nos informarían la rentabilidad que estamos teniendo.

Así que el control de la rentabilidad no sólo se basa en la determinación de la rentabilidad del producto, territorios, clientes, canales de distribución, tamaño del pedido, etcétera, sino en cualquier objetivo que determinamos en la planeación estratégica.

6.3 Control de productividad

La **productividad** es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o de ventas en el caso de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados. De esta manera, el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o de servicios, a un comercio, a una industria o al agregado de la economía. Es decir, la productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida, expresada como un índice, permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.



Si nos referimos en específico a la productividad laboral será entonces la relación entre producto e insumos laborales y su índice el que nos dirá cómo se ha modificado con respecto a un punto en el tiempo dicha relación.

Por lo tanto, en una planeación estratégica es indispensable conocer si los recursos que estamos utilizando nos permiten lograr nuestros objetivos determinados.

En una organización, como sabemos, existen fundamentalmente cuatro tipos de recursos: los humanos, los materiales, los financieros y los técnicos. Relacionar cada uno de ellos con los resultados que deseamos obtener nos permitirá conocer la información que nos dará los datos sobre qué tanto estamos cumpliendo con la productividad deseada para la planeación estratégica.

En la planeación estratégica, a la hora de definir los indicadores que nos darán la información del cumplimiento eficiente de los objetivos, es necesario definir una medida de la producción del bien o servicio.

Así que, debemos establecer la relación entre los recursos utilizados con los objetivos obtenidos y verificar que sea positivo esta comparación para la planeación estratégica. Hay que recordar, que existe otra forma de entender la productividad, ésta es, la capacidad que tiene un individuo para producir en un tiempo determinado con los recursos disponibles. Esta definición nos permite comprender mejor la importancia del capital humano a la hora de evaluar la productividad en una planeación estratégica.

Por lo tanto, una planeación estratégica tiene que tener un control general de la misma, el grado en que se están cumpliendo los objetivos y la forma que estamos utilizando nuestros recursos, ante esto es indispensable contemplar que para cada uno de estos controles se debe estipular el control: preventivo, correctivo, concurrente.

El control preventivo es aquél que nos va a permitir verificar antes de que nos desviemos de los objetivos y podamos evitar errores. El concurrente es el que



se lleva a cabo al mismo tiempo que las actividades o procesos se realizan y el correctivo es el que, se utiliza cuando se cometió la desviación donde se establecen las medidas correctivas. Los tres tipos de control se debe especificar sus indicadores para evaluar cuando utilizar cada uno de ellos. Otra forma de control es utilizar la auditoría administrativa y financiera.

Bibliografía del tema 6

Tema elaborado por el autor del material

Actividades de aprendizaje

- A.6.1** Investiga cinco definiciones de control estratégico, señalando autor, libro, página de dónde se obtuvo la información y concepto.
- A.6.2** Elabora un mapa mental donde se interrelacionen los conceptos de control estratégico con las otras etapas de la administración estratégica.
- A.6.3** Ejemplifica las etapas para establecer un control en un caso sobre una organización cualquiera.
- A.6.4** Investiga ¿qué es un plan anual?
- A.6.5** Investiga ¿qué es la rentabilidad?
- A.6.6** Investiga ¿qué es la productividad?
- A.6.7** Argumenta en dos cuartillas ¿por qué es necesario llevar el control del plan anual, de la productividad y de la rentabilidad en una planeación estratégica?
- A.6.8** Investiga ¿qué es un programa de actividades y cómo se elabora? Elabora un programa de actividades.
- A.6.9** Investiga ¿qué es una ruta crítica? Explica las reglas para elaborar una ruta crítica. Elabora dos rutas críticas (escoger los proyectos que desee).
- A.6.10** Señala indicadores para elaborar el control de rentabilidad y control de la productividad de la planeación estratégica.



Questionario de autoevaluación

1. ¿Qué es el control?
2. ¿Qué importancia tiene el control estratégico en la planeación estratégica?
3. ¿Cuáles son las etapas para establecer un control estratégico?
4. ¿Qué es un control del plan anual?
5. ¿Qué herramientas nos pueden ayudar a elaborar un control del plan anual?
6. ¿Qué es un control de rentabilidad?
7. Señala tres indicadores que nos permiten medir la rentabilidad.
8. ¿Qué es un control de productividad?
9. Señala tres indicadores que nos permiten medir la productividad.
10. Elabora un cuadro en donde señales las diferencias entre un control del plan anual, control de la rentabilidad y control de la productividad

Examen de Autoevaluación

1. Verificar que se lleve a cabo lo que se planeó se le conoce como:
 - a. planeación.
 - b. organización.
 - c. integración.
 - d. implementación.
 - e. control.
2. Se le considera una etapa del control estratégico:
 - a. definición de los objetivos.
 - b. análisis del ambiente interno.
 - c. análisis del ambiente externo.
 - d. análisis del crecimiento y participación del mercado.
 - e. medición de los estándares.
3. Herramienta que nos permiten llevar a cabo el control estratégico :
 - a. FODA
 - b. diagrama de Pareto.
 - c. diagrama de dispersión.
 - d. programa de actividades.
 - e. análisis del entorno.



4. Se considera que es el resultado del cumplimiento de los objetivos:
 - a. estándar.
 - b. metas.
 - c. competitividad.
 - d. rentabilidad.
 - e. productividad.

5. Es la capacidad que tiene un individuo para producir en un tiempo determinado con los recursos disponibles:
 - a. estándar.
 - b. metas.
 - c. competitividad.
 - d. rentabilidad.
 - e. productividad.

6. Es el control que se establece antes de iniciar la planeación estratégico:
 - a. preventivo.
 - b. correctivo.
 - c. concurrente.
 - d. anual.
 - e. mensual.

7. Es el control que se establece mientras se lleva a cabo la planeación estratégica:
 - a. preventivo.
 - b. correctivo.
 - c. concurrente.
 - d. anual.
 - e. mensual.



8. Es el control que se establece para corregir los errores o desviaciones de la planeación estratégica:
 - a. preventivo,
 - b. correctivo,
 - c. concurrente,
 - d. anual,
 - e. mensual,

9. Es un elemento necesario para llevar el control estratégico:
 - a. tener información,
 - b. definición de los objetivos,
 - c. determinación de las actividades necesarias para llevar a cabo la planeación,
 - d. corregir las desviaciones,
 - e. elaborar un informe,

10. Es la medida que nos permite conocer si se está cumpliendo o no la planeación estratégica:
 - a. indicador.
 - b. programa de actividades.
 - c. definición de objetivos.
 - d. corrección de desviaciones.
 - e. evaluación de los parámetros.



Bibliografía

- ABELL, Derek F, *La Administración con estrategias duales*, México, Ed. CECSA, 1996.
- ANSOFF, Igor H., *“La Dirección estratégica en la práctica empresarial”*, editorial Pearson, México 1997
- COHEN, William A., *Estrategia. 10 principios esenciales para conducir su compañía a la victoria*, México, CECSA, 2005.
- CORONA Funes, Rafael, *“Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial”*, editorial Gasca Sicco, México 2001.
- CHÁVEZ Martínez, Gustavo, *El pensamiento del estratega*, México, Plaza y Valdez, 2003.
- CHIAVANETO, Idalaberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill, 2005.
- _____. *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 1995.
- DAFT, Richard L., *Administración*, Argentina, Thomson, 2004.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc. Graw Hill, 2000.
- DESS, Gregory (et al). *Dirección estratégica*, México, Mc. Graw Hill, 2003.
- D’AVENI, Richard A., *Hipercompetencia. Cómo administrar la dinámica de los movimientos estratégicas*, México, CECSA, 1996.
- GARRIDO Santiago, Buj, *“Dirección Estratégica”*, editorial Mc Graw Hill, México 2003.
- GITMAN, Lawrence, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Ed. Harla, 2005.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, México, Ed. CECSA, 1980.
- GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, *Comportamiento organizacional. Un Enfoque Latinoamericano*, México, McGraw Hill, 1999.
- GRAU, Juan y TARACENA, Enrique, *La Estrategia de Negocio Aterrizada en Refranes Populares*, México, CECSA, 2001.
- DON, Hellriegel, *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México, Ed. Thompson, 2002.



- HARRISON Jeffrey S. *“Fundamentos de la Dirección estratégica”*, editorial Thomson, México 2002.
- HILL, Charles W. L., *“Administración estratégica. Un enfoque integrado”*, 3ª ed, Editorial Prentice Hall, México 2000.
- HITT, Michael. (et al) *Administración Estratégica*. México, Pearson, 2006.
- JOHNSON, Gerry (et al) *Dirección Estratégica*. España, Prentice Hall, 2001.
- KINICKI, Angelo, KREITNER, Robert. *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México, Mc. Graw Hill, 2003.
- KOONTZ, Harold (et al) *Administración. Una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 1994.
- MARTÍNEZ Villegas, Fabián. *Planeación estratégica creativa para la crisis*. México, Ed. PAC, 1990.
- MIKLOS, Tomás (et al) *Planeación Prospectiva*, México, Limusa, 2005.
- MINTZBERG, Henry. (et al) *El Proceso Estratégico*, México, Prentice Hall, 1997.
- MITT Ireland, Hoskisson, *“Administración Estratégica”*, editorial Thomson, México 2003.
- ORTIZ, Sergio R, *“Análisis estratégico de la empresa”*, editorial Thomson, México 2003.
- PORTER, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, CECOSA, 2005.
- REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera Parte*. México, Trillas, 2005.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos de Administración*. México, Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, *Administración*, México, Pearson, 2005.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 2000.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*, México, Thompson, 2005.
- SÁNCHEZ, Benjamín, Apuntes personales del Maestro.
- THOMPSON, Arthur (et al), *Dirección y Administración Estratégicas*, México, Mc Graw Hill, 1994.



THOMPSON, Arthur, *Administración estratégica. Textos y casos*, México, Mc Graw Hill, 2003.

VALDÉS Hernández, Luis Alfredo, *Planeación Estratégica con enfoque sistémico*, México, FCA, 2004.

VELÁZQUEZ Mastreta, Gustavo; CASTRO Martínez, Antonio y NOLASCO Gutiérrez, Carmen. *Técnicas de Administración de la Producción*, México, Limusa, 1980.

VENTURA, Victoria, *"Análisis estratégico de la empresa"*, editorial Thomson, México 2004.

WESTON, Fred & BRIGHAM Eugene, *Finanzas en Administración*, Editorial Interamericana, 1979.

Bibliografía complementaria

ALAVEZ Tello, Lizbeth; PERAZA Talavera, Héctor Raúl, *"Guía práctica en la formación de una empresa comercializadora"*, editorial Gasca Sicco, México 2004.

GITMAN y Mc Daniel, *"El futuro de los negocios"*, editorial Thomson, México 2002.

GIRAL, José, *"Empresas competentes, prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa"*, Grupo Editorial Iberoamerica S.A DE C.V., México 2003.

MORRISEY, George, *"Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación"*, editorial Prentice Hall, 2002.

RICHARDSON Bill, *"Planeación de negocios un enfoque de Administración estratégica"* editorial CECSA, México 1996.

STEINER, George A, *"Pensamiento estratégico"*, editorial CECSA, México 2000,

WHITTINGTON, Richard, *"¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?"*, editorial Thomson, México 2002.



**RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN
PLANEACIÓN TEORIA ESTRATEGIA**

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6
1. b	1. c	1. b	1. b	1. b	1. e
2. c	2. c	2. b	2. c	2. a	2. e
3. c	3. c	3. b	3. b	3. c	3. d
4. a	4. a	4. b	4. c	4. a	4. d
5. b	5. c	5. a	5. d	5. a	5. e
6. d	6. e	6. a	6. b	6. b	6. a
7. c	7. b	7. a	7. a	7. a	7. c
8. e	8. b	8. a	8. a	8. a	8. b
9. a	9. d	9. a	9. b	9. c	9. a
10.d	10. d	10.a	10.a	10. d	10. a