

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



**GUÍA DE ESTUDIO  
ESTRATEGIA EMPRESARIAL I**

Código 453

ELABORADA POR:

**CARLOS VARGAS LÓPEZ**

2009

La Cátedra de Estrategia Empresarial agradece profundamente la colaboración de los compañeros que contribuyeron con su tiempo, sus conocimientos y su experiencia como académicos y profesionales a la preparación de esta guía, teniendo siempre como objetivo que el estudiante reciba un producto de calidad y de utilidad.

MBA. CARLOS VARGAS LÓPEZ  
Encargado de la Cátedra de  
Estrategia Empresarial

Revisada por:  
Lic. Víctor Solís R.  
Tutor de Estrategia Empresarial I y Estrategia Empresarial II

M. I. I. César Sancho Solís  
Tutor de Estrategia Empresarial I y Comportamiento Organizacional

M. Sc. Oscar Mena R.  
Tutor de Estrategia Empresarial I, Investigación de Instituciones Públicas y  
Comportamiento Organizacional

MBA. José Ml. Castro González  
Actualización para la décimo primera edición del libro de texto

Revisión filológica:  
Lic. Alejandro Lizano Fernández

Las materias del Diplomado en Administración de Empresas que el estudiante debió haber aprobado, para que en este curso cuente con bases firmes y su aprovechamiento sea maximizado, son las siguientes:

1. Administración general I (código 451)
2. Administración general II (código 452)
3. Contabilidad I (código 226)
4. Contabilidad II (código 227)
5. Finanzas I (código 214)
6. Mercadeo Básico (código 415)

Este curso es totalmente teórico y es requisito para matricular el curso de Estrategia II (455), el cual es completamente práctico. En Estrategia II usted realizará un trabajo grupal en una empresa nacional y utilizará este mismo texto de apoyo.

Esta guía fue elaborada para el estudio del libro *Conceptos de Administración Estratégica*, de Fred R. David, que se utiliza en la asignatura Estrategia Empresarial I. Dicha asignatura se imparte en la UNED en el nivel de Bachillerato de las carreras de:

Administración de Empresas Agropecuarias (código 22)

Administración de Empresas con énfasis en:

Banca y Finanzas (código 02)

Contaduría (código 15)

Gestión Organizacional (código 16)

Recursos Humanos (código 32)

Producción (código 29)

Mercadeo (código 35)

Negocios Internacionales (código 62)

Informática Administrativa (código 30)

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	5
GENERALIDADES DEL CURSO.....	6
Objetivos.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Modalidad de estudio.....	6
ACERCA DEL LIBRO DE TEXTO.....	7
ACERCA DE LOS CAPÍTULOS.....	8
Capítulo 1. La naturaleza de la dirección estratégica.....	9
Resumen.....	9
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	9
Capítulo 2. La visión y la misión de la empresa.....	11
Resumen.....	11
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	11
Capítulo 3. La evaluación externa.....	12
Resumen.....	12
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	13
Capítulo 4. La evaluación interna.....	15
Resumen.....	15
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	16
Capítulo 5. Estrategias en acción.....	17
Resumen.....	17
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	19
Capítulo 6. Análisis y selección de la estrategia.....	20
Resumen.....	20
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	22
Capítulo 7. Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia.....	23
Resumen.....	23
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	24
Capítulo 8. Implantación de estrategias: temas de Marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.....	25
Resumen.....	25
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	27
Capítulo 9. Revisión, evaluación y control de la estrategia.....	28
Resumen.....	28
Respuesta a algunas preguntas de repaso.....	29
GLOSARIO.....	30
BIBLIOGRAFÍA.....	33

## INTRODUCCIÓN

El curso Estrategia Empresarial I pretende prepararlo -desde la perspectiva teórica- para que desarrolle habilidades gerenciales, con las cuales pueda asumir el reto de posesionarse en niveles de mando en una empresa multinacional o nacional, o bien dirigir exitosamente una microempresa de su propiedad. Entre estas destrezas se encuentran el eficiente desarrollo de las estrategias organizacionales, la toma de decisiones estratégicas de la gerencia en relación con el ámbito interno de la empresa y con su entorno, los elementos que involucra la política de negocios, el manejo de conflictos y la resistencia al cambio.

Desde hace una década, la globalización industrial y comercial comenzó un desarrollo muy vigoroso, en el que las barreras arancelarias en los diferentes países involucrados se sometieron a una lenta pero constante desgravación. Esta tendencia continúa. El desarrollo comercial está borrando las fronteras naturales de las naciones, situación que permite enfrentar retos y percibir oportunidades como nunca antes. Por ejemplo, si las negociaciones de los Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea y los Estados Unidos de América (EE. UU.) se logran consolidar, los costarricenses -tanto empresarios como consumidores- estaremos ante un mercado potencial de aproximadamente 600 millones de consumidores (la Unión Europea más EE. UU.), con un ingreso per cápita superior a los \$30 000 anuales. Esta es una posibilidad a tres años plazo, aproximadamente.

Ante este panorama, las empresas y sus administradores deben tener muy claro que, para lograr construir y sostener en el largo plazo una ventaja competitiva, hay que manejar con habilidad los conceptos y técnicas instrumentales que brinda la administración estratégica.

Además del libro utilizado en este curso, es esencial -para alcanzar los objetivos propuestos- que usted amplíe sus conocimientos con lecturas complementarias, como libros, revistas y periódicos especializados en estrategia empresarial, administración de empresas, gerencia y comercio internacional, entre otros temas afines (ver bibliografía recomendada al final de esta guía) y con visitas a páginas web de empresas globalizadas (multinacionales y conglomerados).

Como va a contar con una gran cantidad de información para tomar decisiones en su desempeño profesional, usted debe desarrollar la habilidad de entresacar "los granos de la paja". Esto se logra con disciplina e interés.

## GENERALIDADES DEL CURSO

### Objetivos

#### *Objetivo general*

Este curso tiene como objetivo principal, brindarle las herramientas y los fundamentos teóricos requeridos para formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa alcanzar sus metas.

#### *Objetivos específicos*

Para cumplir con el objetivo general, se pretende:

- Relacionar los elementos conceptuales de la dirección estratégica con los procesos de la toma de decisiones.
- Generar conocimiento sobre el entorno de una empresa y su situación interna a partir del análisis FODA, aplicado a la propuesta de estrategia por implantar.
- Justificar la relevancia de la obtención de información del entorno empresarial, incluyendo las diversas fuentes de aprovisionamiento de la empresa, así como sus dificultades e implicaciones al aplicar la inteligencia competitiva.
- Explicar por qué la implantación de la estrategia es el elemento clave en una gestión estratégica de éxito.

### Modalidad de estudio

Dado que el texto escogido para la asignatura no fue diseñado para los estudiantes de la Universidad Estatal a Distancia, esta guía de estudio tiene el propósito de orientarlo a lo largo del cuatrimestre a fin de que logre una óptima preparación de cara a las evaluaciones que debe presentar.

Se le recomienda leer cada capítulo varias veces, con detenimiento, subrayar lo importante y resumirlo o preparar esquemas sobre su contenido. Después de un análisis de los principales conceptos y propuestas, se sugiere que los compare con los incluidos en otros textos.

Es muy importante que usted responda todas las preguntas de repaso que se encuentran al final de cada capítulo. Luego, puede revisar algunas de ellas con las respuestas indicadas en esta guía.

Como parte de la modalidad del sistema a distancia, usted debe estudiar los capítulos de cada tutoría con antelación, **de modo que llegue a evacuar las dudas que le surgieron y a ejercer una participación activa, no a estudiar la materia en clase.**

## ACERCA DEL LIBRO DE TEXTO

En este curso, el texto tiene un papel relevante, ya que será estudiado en su totalidad (nueve capítulos) y sobre su contenido se realizarán las evaluaciones.

La Cátedra de Administración Estratégica eligió el texto *Conceptos de Administración Estratégica*, de Fred R. David, publicado por la Editorial Pearson Educación/Prentice Hall, en su décimo primera edición, impresa en la Ciudad de México D. F. en el 2008.

El profesor David ha trabajado como docente en reconocidas universidades de Estados Unidos, tales como: Mississippi State University, Auburn University, East Caroline University y Francis Marion University.

El autor recibió la colaboración de al menos 15 profesores, todos con un grado académico de Doctorado (Ph. D.), de diferentes universidades, donde imparten cursos similares al que usted está por iniciar.

Este libro es utilizado como texto de estudios en más de 500 universidades de Sudamérica, México, Canadá, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Europa, Asia y Oceanía. Su sitio web para esta materia es: [www.pearsonedlatino.com/david](http://www.pearsonedlatino.com/david). Para los estudiantes con conocimientos del idioma inglés, se les sugiere acceder al sitio web [www.ststrategyclub.com](http://www.ststrategyclub.com).

En el inicio de cada capítulo, el autor incluye, a manera de motivación, una sección denominada "Citas trascendentes". Se le recomienda su lectura, pues ofrece sabios pensamientos en el campo humano y profesional.

Para comenzar cada capítulo, se establece una serie objetivos por cumplir. Es esencial que los tenga claros, ya que le indican qué debe ser capaz de realizar al finalizar el estudio de su contenido.

La sección *Descripción del capítulo* es un *sumario* de los temas que se desarrollan en el capítulo.

Deténgase en el inicio de cada capítulo y realice el ejercicio intelectual de interrelacionar los tres elementos: las citas, la descripción y los objetivos del capítulo; al hacerlo, se le abrirá un panorama de la temática por tratar.

En los márgenes de las páginas del texto existe suficiente espacio para que anote dudas, inquietudes, consultas y demás observaciones.

Los capítulos cierran con las siguientes secciones: una *conclusión*; una serie de *términos y conceptos clave* (los cuales deberán formar parte de su nuevo acervo cultural); una lista de preguntas de repaso (que le ayudarán a realimentarse con respecto a su aprendizaje del tema recién concluido) y los *ejercicios prácticos* (que incluyen instrucciones, paso a paso, para su ejecución).

Cuando usted vaya a exponer su proyecto final de graduación en la Universidad o a realizar una presentación donde labora, o si le encargan una investigación y debe presentarla ante sus compañeros, su comunidad, etcétera, es esencial que conozca los conceptos fundamentales que involucra una exposición. Por eso, en la *Introducción* el autor dedica un espacio a este importante aspecto: la elaboración de una presentación oral. Además, incluye el apartado *Cincuenta consejos para lograr el éxito en un análisis de caso*.

El libro cuenta con una gran cantidad de ejemplos y casos, meticulosamente argumentados y debidamente estructurados. Algunos sumamente recientes, otros de empresas cuyo nombre es muy reconocido a escala mundial.

En el texto se encuentra un extracto de algunos pasajes del libro *The art of de war*, del autor Sun Tzu. En esta joya literaria se comparan elementos de la estrategia militar con la planificación estratégica.

## **ACERCA DE LOS CAPÍTULOS**

En esta sección se ofrece, para cada capítulo, un resumen del tema principal y la respuesta a algunas de las preguntas de repaso. En relación con las preguntas, es conveniente para su aprendizaje que las conteste todas. Si le surgen dudas, estudie el material nuevamente. Si la duda continúa, anótela y preséntela en la siguiente tutoría en la que se trate el tema. Si la tutoría ya pasó, realice su consulta por correo electrónico al PADD, 453@uned.ac.cr

## Capítulo 1

# La naturaleza de la dirección estratégica

*Tengo seis fieles servidores que me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.*

*R. Kipling*

### **Resumen**

Los gerentes y empresarios, en un porcentaje aún mayor al que nos podemos imaginar, administran sus negocios de manera “empírica y reactiva”, únicamente respondiendo de forma intuitiva al trabajo del día a día y dejándose llevar por las tendencias e imposiciones del resto de los actores en el mercado. Estos ejecutivos dirigen empresas con estrategias informales, con una estructuración deficiente y casi sin un seguimiento lógico.

El proceso que genera la dirección estratégica de una empresa requiere un enfoque coherente hacia la toma de decisiones, en un abordaje lógico, sistemático y orientado a alcanzar los objetivos previamente establecidos y fundamentados en la visión y la misión de la empresa. Las empresas con esta modalidad de dirección serán las que reaccionen de forma “proactiva”, actuarán en primera línea y generarán un liderazgo importante en su mercado. Sus productos o servicios brindarán al consumidor un valor agregado sostenible en el tiempo, apoyados en precios y calidades, reconocidos y aceptados por sus consumidores.

### **Respuesta a algunas preguntas de repaso**

En la página 31 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

3. ¿Por qué la implantación de la estrategia es considerada a menudo como la etapa más difícil del proceso de dirección estratégica?

Porque esta etapa requiere la intervención de muchas personas de la más variada índole, de diferentes departamentos, de diferente preparación, incluso con diferentes intereses. La falta de capacidad de asombro y la incapacidad para enfrentar el cambio hacen que se requiera una alta dosis de disciplina, compromiso y sacrificio personal por parte de un porcentaje considerable de los integrantes de la empresa. El éxito de la implantación de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a sus empleados, lo cual es más

un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas sin implantar carecen de lógica y, por supuesto, de éxito.

5. Explique la importancia de una declaración de la visión y la misión.

¿Qué somos o cuál es nuestro negocio? y ¿qué queremos ser? son preguntas formuladas por los especialistas o por los gerentes de las empresas, con el fin de que las respuestas a esos cuestionamientos se conviertan respectivamente en la visión y la misión de la empresa. En torno a estos dos se erigirán las estrategias del negocio. La formulación de la visión y la misión de una empresa no es una nueva moda: ambas definiciones son elementos imprescindibles para el éxito de toda gestión administrativa.

16. Compare la estrategia en los negocios con la estrategia militar.

La estrategia militar es la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa, antes de enfrentar al enemigo. Términos de uso común en los negocios, como objetivos, misión, fortalezas y debilidades, originalmente se utilizaron en la jerga militar. La ventaja competitiva es un objetivo buscado por comerciantes y militares.

17. ¿Cuál cree que sea la relación entre ética personal y la ética de negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?

Las personas somos las responsables de lo que se haga o se deje de hacer en las empresas, dentro del radio de acción que nuestra posición en la estructura organizativa nos permita desplazarnos. Las personas en interacción dentro de la empresa generan la dinámica de la actividad comercial y fabril; sin ellas, la empresa es un galpón con un poco de aparatos, sin vida; las máquinas no toman decisiones. Por lo tanto, si un gerente es ético como persona, en su familia y en su comunidad, lo será como integrante de una estructura organizacional. En conclusión, la ética en el ámbito personal y en el de los negocios es una sola.

20. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?

**Ventajas:**

- Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva de la producción, reducen los costos unitarios y redistribuyen los riesgos de la empresa en un mercado mucho mayor.
- Al incursionar la empresa en el ámbito internacional, sus gerentes adquieren un conocimiento y una experiencia que les brindará mayores posibilidades para negociar con bancos, acreedores, proveedores, distribuidores, etcétera.

**Desventajas:**

- Los gerentes deben interactuar con diferentes fuerzas sociales, culturales (idioma, costumbres, comunicación), demográficas, ambientales, legales, competitivas, etc.
- Entre los problemas políticos se encuentran los cambios en las leyes del país, el riesgo de ser desalojados o que sus operaciones sean confiscadas.

## Capítulo 2

# La visión y la misión de la empresa

*Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios.*

*P. Drucker*

**Resumen**

¿Cuál es nuestro negocio? y ¿qué queremos llegar a ser? son preguntas que necesariamente debe responder todo gerente, a fin de poder establecer dos de los elementos sobre los que deberá descansar la “formulación de la estrategia”: las declaraciones de la misión y la visión de la empresa.

Una declaración óptima de la misión logrará que la empresa se identifique con los clientes, los productos, el mercado, la tecnología, el crecimiento y la rentabilidad; igualmente será capaz de desarrollar una fuerte filosofía interna en la búsqueda de la excelencia. Esta declaración promueve en la estructura interna de la empresa una dinámica mayor, en comparación con empresas similares que no tienen este instrumento, en busca de lograr los objetivos establecidos.

**Respuesta a algunas preguntas de repaso**

En la página 74 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

4. Explique por qué una declaración de la misión no debe incluir estrategias ni objetivos.

La declaración de la misión deberá ser general y permitir una variedad de objetivos y alternativas de estrategia. Una misión muy específica limitaría el potencial creador de la empresa.

8. Según su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que se deben incluir al escribir una declaración de la misión? ¿Por qué?

Los tres componentes de una declaración de la misión son:

- **La declaración de actitud**  
Una declaración de misión es más que un dogma de referencias y criterios: su radio de acción es de mayor amplitud. Debe reconocer el desarrollo y la atención de una diversidad de objetivos y alternativas estratégicas sin cohibir la iniciativa gerencial. Debe generar mediación entre los diferentes actores con intereses reconocidos, que incluyen clientes externos e internos, propietarios o accionistas, el producto o servicio y el mercadeo.
- **Orientación hacia el cliente**  
“El cliente siempre tiene la razón” es un concepto acuñado por siglos. De acuerdo a esta sentencia, el cliente es quien determina qué es una empresa. La nueva tendencia es establecer a priori las necesidades del consumidor y desarrollar los productos con los estándares y el valor agregado que requiera el cliente.
- **Una política social inclusiva**  
La política social se encuentra definida en la filosofía o el pensamiento de la gerencia. La sociedad en su conjunto exige a las empresas que se involucren más activamente con las comunidades, las minorías, los consumidores, los ambientalistas y otros grupos de presión.

## Capítulo 3

### La evaluación externa

*La mejor preparación para realizar un buen trabajo mañana es hacer un buen trabajo hoy.*

*E. Hubbard*

#### **Resumen**

Todos los administradores llevan a cabo acciones para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar el rendimiento y las tendencias de las fuerzas externas, lo que comúnmente se conoce como “el entorno”.

El entorno está compuesto por elementos sobre los cuales no se tiene ningún control, por lo que debe realizarse un estricto seguimiento del entorno, para tener una vista más clara de la realidad externa. Con base en ese panorama, se podrá maximizar el aprovechamiento de las ventajas (oportunidades) e identificar más rápidamente el surgimiento de las amenazas, para protegerse de las mismas.

Para recolectar y evaluar la información de todo tipo (económico, social, cultural, demográfica, ambiental, política y sobre la competencia) se cuentan con fuentes y instrumentos específicos, que hacen uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC): el correo electrónico, páginas web, teleconferencias (vía telefónica y por Internet), entre otras.

Todas las empresas deben esforzarse para que su sistema de auditoría externa sea eficiente e inteligente. En las empresas pequeñas, esta actividad es un poco más informal, pero igualmente relevante.

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter son herramientas complementarias, las cuales, apoyadas por un alto grado de conocimiento del negocio, del mercado y una buena intuición, permitirán que el logro de la gestión se maximice.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 114 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

1. Explique la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica y cite los elementos externos incontrolables.

La auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La idea medular es generar una lista de las oportunidades que la empresa pueda aprovechar y de las amenazas ante las que deba prepararse. Si se conocen las amenazas, pueden evitarse, reducirse o, en el mejor de los casos, generarse las posibilidades de convertir dichos potenciales peligros en oportunidades.

Los elementos externos sobre los cuales no se tiene control son:

- las fuerzas económicas (el precio internacional del petróleo)
- las fuerzas sociales, demográficas y ambientales (la migración, la inseguridad ciudadana)
- las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (la generación de nuevas leyes y la acción de las municipalidades)
- las fuerzas tecnológicas (modernos equipos para investigación)
- las fuerzas competitivas (el líder del mercado y el resto de competidores)

7. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de dirección estratégica?

Los otros componentes de la dirección estratégica son afectados por el resultado obtenido en la auditoría externa, ya que, a partir del análisis, se pueden inferir cambios (generados por el entorno) que ocurrirán en la demanda o en la oferta del producto. Por ejemplo, el ingreso de oferentes al segmento del mercado en que está la empresa, la aparición de productos sustitutos. Esto conlleva que el negocio deba tomar decisiones sobre la necesidad de realizar cambios en el producto, su elaboración, empaque, distribución, etcétera. Por lo tanto, se deben modificar, replantear y hasta cambiar estrategias en ejecución, para responder de manera proactiva y, de ser posible, antes de que la competencia lo haga a estas situaciones previsibles.

11. Exponga algunas ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y las estrategias competitivas.

**Ventajas:**

- Aporte. Las empresas deben aportar algo distintivo al vínculo cooperativo en el área de sus fortalezas; por ejemplo, tecnología, distribución, investigación, manufactura u otras. Lo que aporta cada empresa debe tener relevancia similar y la sumatoria de fortalezas de las empresas debe generar un efecto sinérgico.
- Reducción de costos. Este es un elemento primordial a la hora de determinar si se ingresa a una estrategia cooperativa.

**Desventajas:**

- Transferencias no planeadas. Se genera un riesgo considerable de que se realicen traslados de información, o se requiera habilidades y equipos o no contempladas en el acuerdo firmado.
- Debilidad. Cuando el acuerdo alcanza planos muy elevados, es muy posible que la empresa más débil sea absorbida parcial o totalmente.
- Escepticismo. Establecer un acuerdo de estas características requiere claridad de los beneficios que se van a obtener.

## Capítulo 4

# La evaluación interna

*Los grandes espíritus han encontrado siempre una  
oposición violenta de parte de las mentes mediocres.  
A. Einstein*

### **Resumen**

El ámbito interno de toda empresa lo constituyen la estructura organizacional establecida, los elementos que la conforman, la interacción de estas áreas funcionales, su cultura organizacional y su realimentación. Estos factores generan la dinámica interna normal en la vida de toda empresa, independiente de la índole de su actividad productora, llámese industrial, comercial, educativa, sanitaria, incluyendo organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Las sociedades poseen una estructura similar, que contiene las siguientes áreas o departamentos representativos: gerencia, producción, operaciones, mercadeo, ventas, finanzas y contabilidad. Las organizaciones de mayor evolución tienen, además, las áreas de tecnología de información y comunicación (TIC) y de investigación y desarrollo (I y D)

La auditoría interna de la dirección estratégica es ejecutada por gerentes y representantes de las diferentes áreas de la empresa; permite determinar las debilidades y fortalezas (capacidades distintivas) presentes a diario en el quehacer empresarial. Dicha determinación se lleva a cabo mediante recolección de información de los diferentes departamentos y unidades de la organización y el análisis profundo de los datos. El resultado genera una realimentación.

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta que permite resumir y valorar los factores internos (tanto las fortalezas como las debilidades) que se identificaron mediante la auditoría interna. La matriz genera un valor único para la industria a la que se pertenece. Se requiere un resultado superior al 66% del valor establecido para que el negocio analizado sea internamente es sólido.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 160 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

1. Explique por qué asignar prioridades a la importancia relativa de las fortalezas y debilidades en una matriz EFI es importante en la administración estratégica.

La matriz de evaluación del factor interno (EFI) es un instrumento que evalúa debilidades y fortalezas internas de la empresa y la interacción entre las áreas funcionales de la estructura organizacional. Se sustenta en la intuición, además del conocimiento que se tenga de la empresa y el mercado. Por consiguiente, no debe verse como una herramienta que aplica el método científico porque es propensa a fallar.

4. ¿Cuál de las tres funciones básicas de las finanzas y la contabilidad considera que es más importante en una empresa pequeña de manufactura de aparatos electrónicos?

Según J. Van Horne, las funciones de la contabilidad financiera alcanzan tres decisiones: de inversión elaboración del presupuesto de capital, de financiamiento y de dividendos. Estas dimensiones son analizadas mediante las razones financieras, que indican si constituyen una fortaleza o una debilidad.

Una microempresa, por lo general, pertenece a una sola persona y se apoya en una cantidad pequeña de empleados. El aspecto más sensible en una empresa de manufactura de aparatos electrónicos es su flujo de caja (pagar salarios, proveedores, impuestos, etc.). Por lo tanto, el apalancamiento bancario es su mejor recurso.

10. Si una empresa carece de deudas en su estructura de capital, ¿representa esto siempre una fortaleza de la empresa? ¿Por qué?

Las razones financieras son como una fotografía de un momento determinado de los estados financieros. Para el analista, las razones de liquidez y las de apalancamiento son necesarias porque determinan la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los compromisos adquiridos y, también, cuán comprometido está el capital del negocio.

Por supuesto, el no tener deudas es una fortaleza; sin embargo, un endeudamiento inferior al 50% de sus activos, siempre y cuando estas deudas estén canalizadas a proyectos que incrementen el acervo productivo, no genera mayor inconveniente.

14. ¿Cree que los productos culturales afectan más que nada la formulación, implantación o evaluación de la estrategia? ¿Por qué?

En este mundo comercialmente globalizado, el intercambio cultural es una realidad innegable. Empresas que se implantan en otros países o bien empresas extranjeras y empresas nacionales adquiridas por otras transnacionales traen consigo creencias, ritos, mitos, historias e idiomas diferentes. Estos aspectos culturales generan tanto fortalezas como debilidades en el nivel interno de las empresas, pues afectan todas las secuencias por las que debe pasar el proceso de formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

## Capítulo 5

### Estrategias en acción

*Alicia dijo: "Me dirás, por favor, ¿cuál es el mejor camino para salir de aquí?". El gato dijo: "Eso depende de adónde quieres llegar."*

L. Carroll

#### **Resumen**

Aunque la dirección estratégica permite a las empresas ser eficientes y sobre todo eficaces, se debe tener presente que, por mejor elaborado que esté el planteamiento de la estrategia, el éxito no está garantizado.

El establecimiento de los objetivos a largo plazo es parte de la planeación estratégica. Los procesos son encadenamientos que requieren contar con tiempos: no se deben realizar en forma atropellada pues sus etapas de desarrollo, consolidación y maduración son significativas. Los objetivos a largo plazo requieren ser medidos y controlados: deben ser congruentes con la realidad de la empresa y del entorno, desafiantes:

Por lo general, un proyecto u objetivo a largo plazo es el que se consolida en más de cuatro años. Las ventajas de establecer objetivos son varias: genera dirección a la gerencia, crea sinergia, motiva el desempeño y organiza los recursos.

Existe una variedad de alternativas estratégicas y cada una, a su vez, puede presentar variantes. A continuación, se citan algunas de ellas:

- Integración hacia delante. Adquirir o aumentar el control de los distribuidores

- Integración hacia atrás. Adquirir o aumentar el control de los proveedores
- Integración horizontal. Adquirir o aumentar el control sobre los competidores
- Penetración en el mercado. Incrementar la participación en el mercado actual, por esfuerzos de mercadeo
- Desarrollo del mercado. Introducir los productos o servicios en nuevos mercados geográficos
- Desarrollo de productos. Incrementar las ventas, por medio del mejoramiento de productos y servicios, actuales y nuevos
- Diversificación concéntrica. Agregar los productos relacionados con la oferta actual
- Diversificación horizontal. Complementar la oferta con productos o servicios nuevos, pero sin vínculos con los existentes
- Recorte de gastos. Reacción inmediata como corolario de un pobre desempeño en ventas y utilidades; también se reducen los activos
- Enajenación. Venta de las partes de la empresa, si el plan anterior no genera mejoras
- Liquidación. Cancelación de las actividades comerciales; los activos que aún quedan se venden por su valor tangible

Las estrategias genéricas de Porter son muy conocidas en el mundo gerencial. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- La estrategia de liderazgo en costos bajos. Es aplicada por exitosas empresas globalizadas y muy reconocidas como Wal-Mart, bolígrafos BIC, McDonalds, entre otros.
- La estrategia de diferenciación. Es utilizada por empresas que dan un valor agregado con sus productos o servicios, como por ejemplo, mayor compatibilidad, mejor servicio de repuestos, mantenimiento y atención al cliente. Sin embargo, es muy sensible (implica un riesgo), ya que la competencia puede imitarlo y superar el valor agregado. Algunos ejemplos de marcas conocidas que aplican esta estrategia de diferenciación son BMW, Cross, The Limited y Ralph Laurent.
- La estrategia de enfoque. Las empresas que decidan utilizar esta estrategia deben concentrarse en un nicho de mercado muy específico, donde el volumen comercial sea incluso pequeño, pero bien definido, ya que sus integrantes tienen necesidades diferentes en relación con otros consumidores. Se debe trabajar muy rápido, con el objetivo de posesionar el producto en ese nicho y así generar una ventaja competitiva con respecto a futuros competidores que intenten ingresar a ese mercado. Un ejemplo de un nicho de este

tipo lo constituye la carne que consumen los integrantes de la religión judía, pues ellos exigen un proceso de sacrificio de los animales diferente al del resto de las reses que todas las demás personas consumen. Dentro del mercado de consumidores de carne, este es un nicho bien específico y pequeño, pero en general con un ingreso mayor al promedio del país. Por lo tanto, están en capacidad de pagar un precio mucho mayor por estos productos que el resto del mercado.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 206 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

1. ¿De qué manera difiere la formulación de la estrategia de una pequeña empresa (Mipymes) en comparación con la de una empresa grande?

Las empresas grandes tienen especialistas (con muy buenos salarios y con grados universitarios) que realizan la función estratégica a tiempo completo, con tecnología de avanzada y que complementan su labor con compañeros de otros departamentos.

En una pequeña empresa o de un microempresario, la planilla es lo más reducida posible. Todos sus funcionarios (incluyendo al propietario, o bien los socios, si es de más de una persona) realizan más de una tarea, en muchos casos de forma simultánea. El horario se adecua según las circunstancias de la época o el tipo de producto o servicio. Es probable que el responsable de formular la estrategia sea especialista en producir un bien o servicio y sobre el tema de gestión o de estrategia quizás únicamente haya leído algo o participado en alguna disertación. Por lo tanto, el planeamiento estratégico lo realiza mientras se dirige a una cita con un cliente, hacia la entrega de un pedido, hace fila en el banco o toma café en una soda.

10. ¿Por qué no es recomendable seguir demasiadas estrategias al mismo tiempo?

Por más grande que sea una empresa, sus recursos serán siempre limitados. Entre estos se incluye, además de dinero, el recurso humano, tecnológico, de infraestructura, productivo, crediticio y otros más.

Al establecer los objetivos estratégicos, necesariamente debe tomarse en cuenta qué recursos están disponibles. Si se establecen muchas estrategias al mismo tiempo, es muy posible que se genere una cantidad indeseable de problemas para la empresa y, en consecuencia, se produzca un estancamiento y desgaste que la competencia disfrutará.

12. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?

Una fusión se genera cuando dos empresas deciden integrar operaciones en un plano de igualdad, aunque en la realidad siempre una va a dominar a la otra.

**Ventajas:**

- Incrementar la explotación de la capacidad de las empresas
- Reestructurar la fuerza de ventas y la estructura administrativa
- Alcanzar mejores economías de escala
- Reducir los valles o declives de la estacionalidad de las ventas
- Llegar a nuevos mercados, proveedores, clientes y productos
- Obtener nueva tecnología

**Desventajas:**

- Se deprecia el valor accionario de la empresa compradora
- El público en general no cree en las fusiones
- Los inversionistas presionan a esta práctica
- Si posee una debilidad en alguna área, no la mejora
- Las fusiones se dan entre empresas del mismo mercado

## Capítulo 6

### Análisis y elección de la estrategia

*La dirección estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es un pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción. Algunos de los asuntos más importantes de la dirección estratégica no son cuantificables en absoluto.*

*P. Druker*

**Resumen**

Toda persona física (individuo) y persona jurídica (empresa) debe tener un "sentido de finalidad": ¿qué deseo ser o hacer en mi vida?, ¿cómo quiero que me recuerden? El sentido de dirección generado por una estrategia debe estar fundamentado en la declaración de misión y visión.

Orientar los objetivos a largo plazo va a evitar, tanto a personas como a empresas, llegar a un lugar no deseado en un lapso de tiempo muy breve. Cuando un capitán no sabe a qué puerto dirigir su nave, cualquier viento que sople es bueno para alcanzar un puerto donde posiblemente no se quería llegar.

La selección de la estrategia y su elaboración es uno de los tres pasos principales del proceso estratégico, el que menos personal requiere y normalmente es un trabajo de escritorio. Se puede decir que es un asunto de análisis, investigación y reuniones, con la finalidad de construir las alternativas estratégicas, según el criterio de gerentes y empleados, los recursos disponibles y los objetivos planteados.

Para dar inicio a esta etapa, es requisito contar, a manera de insumos, con las auditorías -interna y externa- y las declaraciones de misión y de visión. A partir de ese conocimiento, debe abrirse la puerta a la creatividad. Esta debe estimularse al máximo entre los participantes en la selección y la elaboración de una estrategia, pues es un ejercicio intelectual.

En el capítulo del libro se muestran las principales herramientas que permiten tener la información necesaria para desarrollar una estrategia.

En el *Esquema analítico para la formulación de la estrategia* (Figura 6-2, página 219), se clasifican por etapas los instrumentos (matrices) que deben utilizarse para la estructuración de la estrategia. El contenido del cuadro se cita a continuación.

La primera etapa consiste en *aportación de la información*. Con la información generada en esta fase inicial, se obtiene la materia prima necesaria para la elaboración de estrategias. La información proviene de las siguientes matrices:

- I. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)
- II. Matriz del perfil competitivo (MPC)
- III. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Estas matrices se describieron en el capítulo anterior.

La segunda etapa es de *conciliación*. Su principal aporte a la formulación estratégica consiste en la creación de alternativas para ajustar los factores internos y externos. Las alternativas surgen de las siguientes matrices:

- I. Matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)
- II. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)
- III. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- IV. Matriz interna y externa (IE)
- V. Matriz de la estrategia principal

La tercera etapa es de *decisión*. Está compuesta por una sola técnica, que hace uso de la información obtenida en la primera etapa (aportación de la información) para evaluar imparcialmente las posibles estrategias

identificadas en la etapa de ajuste. La técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Esta matriz indica el grado relativo de atracción entre las alternativas de estrategias y brinda una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

En toda empresa existe una cultura organizacional, (C. O.). Esta es el alma de la organización. Lo óptimo es que esta cultura se vaya esculpiendo conscientemente con el ejercicio diario de la labor empresarial, como un componente estratégico. Igualmente, incluye elementos que necesariamente deben ser compartidos por sus integrantes, como las creencias, las actitudes, las costumbres y las normas. Arropada con esta dimensión humana, es como la empresa enfrenta su quehacer diario.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 251 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

5. Explique los pasos necesarios para elaborar una MPEC.

Paso 1: confeccionar una lista de oportunidades y amenazas (externas) y de fortalezas y debilidades (internas)

Paso 2: dar valor a cada factor externo e interno clave

Paso 3: examinar las matrices de la etapa 2 e identificar las alternativas estratégicas que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas

Paso 4: determinar los puntajes del grado de atracción (PA)

Paso 5: calcular los puntajes totales del grado de atracción

Paso 6: calcular la suma del puntaje total del grado de atracción

10. ¿En qué se parecen la matriz FODA, la matriz SPACE o PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia? ¿En qué difieren?

Las cinco herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las de debilidades internas.

La matriz BCG y la IE tienen diferencias relevantes; una de ellas son sus ejes, fácilmente perceptibles al comparar las Figuras 6-8 y 6-9, que las representan. La matriz IE requiere más información de los negocios que la conforman, con respecto a la BCG. La IE es una representación de nueve cuadrantes y tres regiones principales; la BCG es una representación de cuatro cuadrantes.

En la formulación de alternativas estratégicas, por lo general, se construyen ambas matrices para medir el presente y una matriz de proyección para las expectativas futuras.

## Capítulo 7

# Implantación de estrategias: asuntos relacionados con la gerencia

*Una máxima de la administración reza que la estructura sigue a la estrategia; sin embargo, esta verdad es ignorada con frecuencia, pues muchas empresas tratan de implantar una nueva estrategia con una vieja estructura.*

*D. McConkey*

### **Resumen**

La gerencia, como cabeza de la estructura organizativa de la empresa, debe liderar el delicado proceso de implantar la estrategia; es por ello que aspectos como el manejo de conflictos, la resistencia al cambio y la creación de una cultura organizacional son algunos de los elementos tratados en este capítulo.

En la implantación de la estrategia deben participar todos los empleados de la empresa; de lo contrario, por más grande que sea el esfuerzo de construir una excelente estrategia, si no es aceptada y ejecutada debidamente, se quedaría en el papel. El mayor inconveniente de implantar la estrategia es la resistencia al cambio, una actitud intrínseca de todo ser humano. Por eso, es esencial el liderazgo de la gerencia y el compromiso de los mandos medios para lograr que sus dirigidos apoyen el proceso y lo hagan con mucha decisión, valentía, trabajo, esfuerzo y disciplina.

Como se mencionó anteriormente, si la cultura organizacional está bien arraigada en el alma de los trabajadores, es una fortaleza para alcanzar el objetivo de una implantación exitosa de la estrategia.

Un elemento conciliador en este proceso es la formulación y comunicación de los objetivos anuales que se establecen a largo plazo. Estos orientan la distribución de los recursos y evalúan el rendimiento de la planilla. Permiten medir el logro de los objetivos a largo plazo; por medio de ese mecanismo, se determinan las prioridades de los diferentes departamentos y se generan incentivos para todos los colaboradores de la empresa.

A fin de implantar la estrategia, se cuenta con elementos de apoyo como:

- Las políticas. Toda empresa debe elaborar un manual para implementarlas
- El manejo de conflictos. Debe redactarse una bitácora para ir sentando precedentes
- La estructura organizacional. Debe estar relacionada con la estrategia. Para ello, se pueden implementar procesos como la reestructuración, la reingeniería y la ingeniería electrónica

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 299 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

2. Compare la formulación con la implantación de la estrategia en términos de ser un arte o una ciencia.

La formulación de la estrategia requiere información y la elaboración de una serie de propuestas que generen una estrategia. Esta es la parte científica, de redacción, análisis, comparación de cifras y otras acciones.

La implementación de la estrategia es la parte artística. En ella confluyen actividades como la generación de comunicación, la habilidad para negociar, el liderazgo para dirigir, el elemento histriónico para convencer y ganar adeptos a la causa y la modelación de conductas para dirigir personas en la dirección requerida. No hay duda de que la implantación bien ejecutada es obra de artistas.

7. Describa varios motivos por los que ocurren conflictos en el momento de establecer de objetivos.

Motivos por los que ocurren conflictos:

- Cuando los objetivos son establecidos de forma muy general, adolecen de capacidad operativa o dejan la sensación de tener poca utilidad operativa.
  - Al insinuar alguna debilidad que no garantice una exitosa implantación de la estrategia.
  - La realización de manifestaciones excesivas en función del logro de los objetivos podría generar dudas.
  - Una conducta indeseable, como alterar cifras y distorsionar registros.
  - Que el alcance de los objetivos se convierta en el fin último.
10. Explique el motivo por el que la estructura corporativa u organizativa es tan importante en la implantación de la estrategia.

La importancia radica en que la organización corporativa u organizativa de toda empresa debe obedecer a una estrategia. Cualquier cambio estratégico tendría

que generar una reorientación estructural. La implantación de la estrategia debe incorporar una modificación estructural que muestre los cambios en las personas y los puestos de trabajo. Sin embargo, la estructura no siempre puede ser cambiada en función a su estrategia.

18. Compare las culturas de México, Rusia y Japón.

Los mexicanos tienen una cultura autoritaria en los ámbitos familiar, empresarial y educativo. Son cordiales, amistosos y no conflictivos. Los empresarios son paternalistas y esperan lealtad de sus empleados a cambio de guarderías, servicios de bus y canastas de alimentos, que son formas adicionales de compensación.

La cultura rusa impide a los empresarios ser exitosos, ya que esto genera envidias y resentimientos por parte de la sociedad. El triunfar va contra los valores establecidos de este pueblo; se menosprecia al que se supera. Los trabajadores rusos son tenaces y con gran capacidad de trabajo.

Los japoneses poseen una cultura que valora la lealtad. El trabajo en grupo es fomentado en casi todas las actividades. Las juntas formales son generalmente realizadas en ambientes informales; además, los gerentes japoneses son callados, distantes e introspectivos.

## Capítulo 8

### Implantación de estrategias

Temas de Marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.

*La mayor parte del tiempo, los estrategas no deberán estar formulando estrategias en lo absoluto, sino deben de apresurarse a implantar las estrategias que ya tienen"*

H. Mintzberg

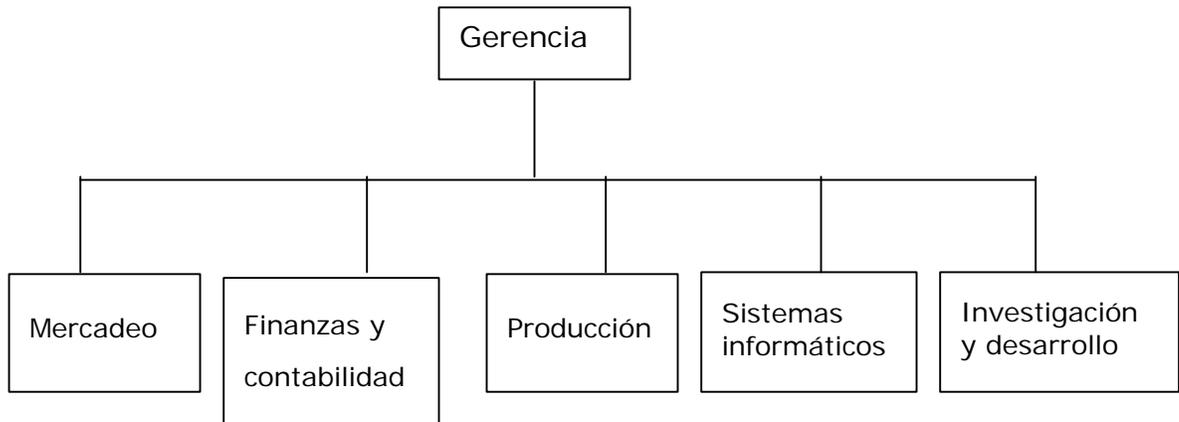
#### **Resumen**

Hacer conciencia en las personas sobre la necesidad de realizar cambios con el único propósito de mejorar o salvar la empresa de la debacle, es una tarea ardua. La implantación de la estrategia requiere un esfuerzo cooperativo por parte de quienes hacen la propuesta y de los que serán afectados por las modificaciones.

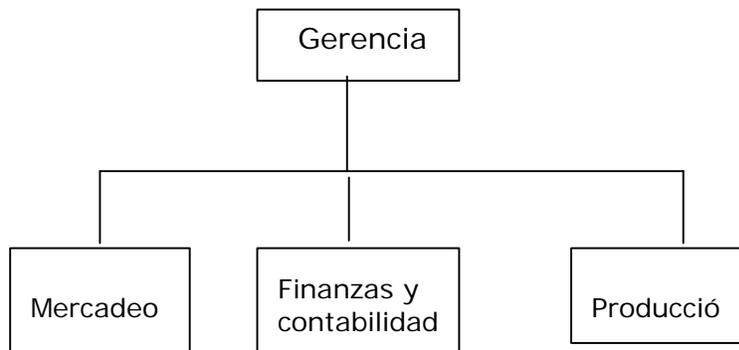
La estructura organizacional de una empresa es más o menos compleja, según su tamaño. En Costa Rica y Latinoamérica, un porcentaje mayor de 90% por ciento de las empresas son Mipymes (micro, pequeña y mediana empresa). En esta zona geográfica se entiende por

microempresa el negocio unipersonal, quizá con un máximo de cinco trabajadores; la pequeña empresa es la que tiene una planilla de veinticinco a treinta empleados y una mediana empresa tendrá menos de cien colaboradores.

Estructura general para empresas medianas y grandes:



Por su parte, las micro y pequeñas empresas pueden tener la estructura que se muestra a continuación. Esta presenta las principales funciones relacionadas con la implantación de estrategias. Algunas o todas las funciones podrían ser recargadas en una misma o varias personas.



El área de mercadeo implanta las estrategias correspondientes al incremento de las ventas, la ampliación de zonas geográficas donde se vende el producto, el mejoramiento y la ampliación de la oferta de productos o servicios; asimismo, el posicionamiento de los productos y servicios, la publicidad y el establecimiento de precios según la política establecida, entre otras.

La implantación de las estrategias de finanzas y contabilidad tendrá relación directa con la administración del capital necesario para el desenvolvimiento normal del negocio, las cuentas por cobrar y por pagar, el presupuesto de la empresa y la elaboración de los estados de resultados, entre otros temas.

La investigación y el desarrollo son necesarios en las empresas que tienen por estrategia ofrecer productos diferenciados y protegidos por patentes o renovar los productos que son íconos de la empresa y cuya vida útil empieza a decrecer. Tienen que ver con la transferencia de tecnología, la investigación sobre materias primas opcionales y la generación de alternativas para el uso de energía.

Por ejemplo, para una investigación externa, los sistemas informáticos dan información más expedita y permiten llegar a conclusiones más fidedignas y fáciles de interpretar. En muchos casos, una inversión en el campo de investigación y desarrollo va a permitir generar ventajas competitivas. Otros componentes relevantes en este campo se refieren a recoger, recuperar y mejorar información para colaborar en la toma de decisiones.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 329 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

5. ¿De qué manera difiere el papel de la I y D en la implantación de la estrategia en las pequeñas empresas en comparación con las grandes empresas?

Las empresas pequeñas, por lo general, adolecen de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo proyectos de inversión tecnológica. En este sentido, debe tenerse presente que el tamaño de la empresa es parte de un proceso: muy pocos negocios empezaron grandes; la producción de la mayoría de los bienes y servicios de marcas reconocidas se inició en un garaje, un patio o una pequeña habitación de la casa del emprendedor.

Kativo en pinturas, Codisa en producción de software, el Deportivo Saprissa en una pequeña cancha, Más por Menos en un pequeño local, Musmanni con un local en la Avenida Central de San José y muchas otras, hoy son empresas consolidadas, con una estructura organizacional impresionante con respecto a la de sus inicios. La mayoría de ellas posee personal exclusivo en investigación y desarrollo.

12. ¿Qué efecto produce el comercio electrónico sobre los intentos de las empresas para segmentar los mercados?

El comercio electrónico es una excelente herramienta para alcanzar mercados que, de otra manera, serían imposibles por su acceso y costo. Las microempresas y el “emprendedurismo” en general, en muchos casos, están teniendo logros con la utilización de Internet y el apoyo de los servicios de correo puerta a puerta. ¿Por qué? Porque les permite, por un costo reducido, entregar productos a sus clientes fuera del país o en zonas alejadas. O bien, trasladar y entregar pedidos que, por la cantidad y con un sistema tradicional, no sería posible hacerlo.

## Capítulo 9

# Revisión, evaluación y control de la estrategia

*Aunque la palabra estrategia se relaciona comúnmente con el futuro, su vínculo con el pasado no es menos importante. La vida se vive hacia adelante, pero se entiende hacia atrás. Los gerentes deben vivir la estrategia en el futuro, pero entenderla a través del pasado.*

H. Mintzberg

### **Resumen**

La etapa de evaluación de la estrategia del proceso de dirección estratégica se resume por medio de un esquema (Figura 9-1 de la página 336). El propósito de esta etapa es facilitar el alcance de los objetivos establecidos por la empresa.

El esquema mencionado permite revisar las bases subyacentes de la estrategia, utilizando alguna de las matrices ya conocidas; por ejemplo, la matriz EFE se orienta sobre el grado de eficiencia de las estrategias como respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno. Una matriz EFI revisada debe determinar los cambios generados en las debilidades y fortalezas de las áreas de mayor especificidad (gerencia, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción y sistemas de información).

La evaluación de la estrategia permite la concentración en el día a día y, a la vez, medir y evaluar las modificaciones a lo interno de la empresa y en los sucesos del entorno. Esos cambios generan acciones y reacciones de múltiples propósitos, por medio de las cuales las fortalezas se reafirman, las debilidades se minimizan, las oportunidades se valoran y se generan las defensas necesarias para enfrentar las amenazas.

Un buen estrategia siempre debe estar preparado para generar un movimiento continuo que impulse la empresa invariablemente hacia adelante para lograr alcanzar las metas.

Una evaluación oportuna permite la toma de decisiones para generar las modificaciones correctivas pertinentes. Estas modificaciones surgen de los planes alternativos de acción unidos a elementos como una gran dosis de intuición (generada por el conocimiento), el análisis, la reflexión, la consulta y la experiencia. La evaluación deben llevarse a cabo, en conjunto, por el equipo gerencial y los empleados en general. Esto por que no puede obviarse, sobre todo, el involucramiento de personas en el proceso estratégico. Como se mencionó, con una implantación exitosa el éxito está seguro.

### ***Respuesta a algunas preguntas de repaso***

En la página 356 del texto, encontrará preguntas de repaso. A continuación, se incluye la respuesta a algunas de ellas. Se mantiene la numeración original.

1. ¿Por qué la evaluación de la estrategia adquiere tanta importancia en las empresas de hoy?

Para muchas empresas lo más relevante es el día a día, donde lo importante es ¿cuánto se vendió hoy? ¿cuánto se cobró? ¿en cuánto disminuyeron los días crédito? ¿se revaloraron las acciones? El corto plazo en su máxima expresión. Sin embargo, los análisis estratégicos son importantes en función del entorno, ya que son ambientes muy dinámicos y cambiantes. El éxito de hoy no garantiza de ninguna manera el éxito de mañana.

5. ¿En qué condiciones no se requiere la toma de medidas correctivas en el proceso de evaluación de la estrategia?

No se requieren medidas correctivas cuando los factores externos e internos se mantienen constantes, sin experimentar cambios importantes, y el crecimiento del negocio es satisfactorio. En esas condiciones, el crecimiento sostenido permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

10. La evaluación estratégica permite a una empresa tomar una postura activa hacia la definición de su propio futuro. Analice el significado de esta declaración.

La evaluación estratégica es esencial para todo tipo de empresa, sin distinción de tamaño.

Por medio de la evaluación estratégica se cuestionan las posibilidades que tiene la gerencia de alcanzar los objetivos establecidos. A la vez, se incita la imaginación para la generación de posibilidades y criterios de evaluación. Una evaluación estratégica sistemática conduce a una supervisión eficaz de los elementos referenciales que orientan los cambios que se generan.

## **GLOSARIO<sup>1</sup>**

*Administración de la cadena de suministro.* Formación de redes para suministrar materias primas, manufactura de productos o crear servicios, almacenar y distribuir bienes o servicios a clientes y consumidores.

*Administración de la calidad total, TQM (Total Quality Management).* Filosofía operativa comprometida con la satisfacción en el servicio al cliente y el mejoramiento continuo.

*Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN).* Asociación comercial regional integrada por los países asiáticos de Brunei, Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam.

*Benchmarking* (comparación de parámetros). Proceso de medición de la calidad de los productos, servicios y prácticas, frente a los de competidores o empresas reconocidas como líderes de la industria.

*Cadena de valor.* Serie de actividades relacionadas con la creación de valor, que se inicia con la materia prima básica que proporcionan los proveedores y que finaliza con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor.

*Canibalizar.* Reemplazar los productos populares antes de que alcancen la parte final del ciclo de vida.

*Ciclo de vida del producto.* Gráfica que muestra el registro del tiempo en relación con las ventas de un producto, a medida que este pasa de la introducción al crecimiento y de la madurez a la declinación.

*Conglomerados (Clusters).* Concentraciones geográficas de empresas e industrias similares e interconectadas.

*Costos basados en actividad.* Método contable para asignar costos indirectos y fijos a productos individuales o líneas de productos con base en las actividades de valor agregado necesarias para elaborar ese producto.

*Corporación Multinacional (CMN).* Empresa que mantiene activos y actividades importantes en muchos países.

*Cuadro de mando integral (Balance scorecard).* Enfoque que combina medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, procesos internos, así como las actividades de innovación y mejoramiento de la empresa.

---

<sup>1</sup> Glosario tomado de Hunger, David y otro: *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. México, D.F.: 10ª. edición, Prentice-Hall Inc, 2006.

*Cultura empresarial.* Conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una empresa aprenden y comparten, que se transmite de una generación a otra de empleados.

*Desarrollo de mercado.* Estrategia funcional de *marketing* en la que una empresa captura una mayor parte del mercado existente para productos corrientes mediante una penetración de mercado o el desarrollo de nuevos mercados para estos productos.

*Desplazamiento de metas.* Confusión de los medios con los fines; ocurre cuando las actividades, que originalmente tenían la intención de ayudar a los administradores a lograr los objetivos de la empresa, se convierten en fines por sí mismas, o bien se adaptan para satisfacer fines distintos a los que estaban destinadas.

*Diversificación concéntrica.* Estrategia de crecimiento de diversificación en que una empresa utiliza sus fortalezas actuales para diversificarse en productos relacionados de otra industria.

*Economías de escala.* Proceso en el que los costos unitarios se reducen cuando se fabrican grandes cantidades del mismo producto.

*Empresa conjunta (Join venture).* Entidades empresariales diferentes entre sí que generan una alianza estratégica y desarrollan, a un plazo determinado y con un fin específico, una tercera empresa.

*Empresario.* Persona que funda y administra una empresa o negocio, que asume el riesgo con el propósito de obtener una utilidad en función de la inversión.

*Eslabonamiento.* Conjunto de relaciones dentro de la cadena de valor de las líneas de producción. Es una comparación entre el desempeño de una actividad de valor y el costo del desempeño de otra actividad. Se busca balancear la relación costo / beneficio, con el propósito de que los costos y la calidad del producto se mantengan dentro de los estándares establecidos.

*Estrategia de empuje.* Estrategia de *marketing* que impone invertir una cantidad importante de dinero en promocionar un producto para ganar o conservar espacio en las góndolas de los supermercados.

*Franquicias.* Estrategia de entrada de un negocio nacional o internacional a un territorio por medio de los derechos otorgados por otra empresa dueña del nombre, marca, logotipo y forma de operar.

*Incertidumbre del entorno.* Grado de complejidad más grado de cambio que existe en el ambiente externo de toda empresa.

*Índice de endeudamiento.* Evaluación de la eficacia con la que una empresa utiliza sus recursos para generar más ingresos.

*Índice de liquidez.* Porcentaje que muestra el grado en que una empresa puede cubrir sus pasivos corrientes con sus activos.

*Justo a tiempo.* Concepto de compras en el que la materia prima llega a la planta justo cuando se necesita, en lugar de mantener inventarios en bodegas.

*Mejoramiento continuo.* Sistema desarrollado por los japoneses en el que los equipos de trabajo se esfuerzan constantemente por mejorar los procesos productivos.

*Mezcla de marketing.* Combinación de variables claves (producto, precio, plaza y promoción) que se utiliza para afectar la demanda y ganar una ventaja competitiva.

*Política.* Directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implantación.

*Precios de transferencia internacional.* Método para la aplicación de precios que se utiliza para minimizar el efecto de los impuestos; se relaciona con la gran variedad de aranceles que poseen los diferentes países. Por lo tanto, las CMN inflan o deflacionan los precios a conveniencia.

*Producto interno bruto (PIB).* Medida de la producción total de bienes y servicios dentro de las fronteras de un país.

*Punto de inflexión.* Punto en el que una situación de cambio lento sufre un cambio rápido y masivo.

*Reingeniería.* Rediseño radical de procesos en una empresa para obtener beneficios importantes en costos, servicio y tiempo.

*Retorno de la inversión (ROI).* Medida de rendimiento que se calcula dividiendo el ingreso neto antes de impuestos, entre los activos totales (TIR: tasa interna de retorno).

*Serie de normas ISO 9000.* Forma aceptada internacionalmente para documentar de manera objetiva el alto grado de la calidad de las operaciones de una empresa.

*Sinergia.* El entero es mayor que la suma de las partes; es decir, dos unidades obtienen más logros juntas que separadas.

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

### Libros

- Aceves R., Víctor. (2004) *Dirección Estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Cedeño G., Álvaro. (2005). *Administración de la empresa*. 3a edición. San José: EUNED.
- Dess, Gregory y G. T. Lumpkin. (2003) *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Francés, Antonio. (2006) *Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral*. México, D. F.: Pearson Educación de México S. A.
- Hitt, Michael; Duane Ireland y Robert Hoskisson. (2004) *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. 5ª edición. México, D. F.: Internacional Thompson Editores, S. A.
- Hodge, B. J.; W. P. Anthony y L. M. Gales. (1998) *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. 5ª edición. Madrid: Prentice-Hall.
- Hill, Charles W. y Gareth R. Jones. (2005) *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, Michael. (1995) *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 20ª reimpresión. México, D.F.: Compañía Editorial Continental S. A.
- Robert, Michel y Carlos Díaz. (2000) *Estrategia pura y simple. ¿Cómo las empresas ganadoras se imponen a sus competidores?* México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Wheelen, Thomas L. y J. David Hunger. (2006) *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*. 10ª edición. México, D.F.: Pearson Educación de México S.A.

### Revistas

Actualidad económica

Eka Portafolio

Enlace mundial (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, PROCOMER)

Harvard Business Review

Summa Plus (Credomatic)

