

GERENCIA INTEGRAL para el SIGLO XXI

PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
DE LAS ORGANIZACIONES

Germán García Galindo
Jorge Enrique Bolívar Ramírez
Rosa Isabel Roa Buitrago



ECOE
EDICIONES



EMPRENDIENDO
UN MUNDO MEJOR

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	9
Capítulo 1. Gestión Estratégica.....	13
Introducción.....	17
1.1 Conceptos generales.....	18
1.1.1 Estrategia.....	18
1.1.2 Gestión estratégica.....	19
1.1.3 Planeación estratégica.....	19
1.1.4 Proyecto estratégico.....	20
1.1.5 Implementación estratégica.....	20
1.1.6 Control estratégico.....	20
1.1.7 Cuadro de mando integral – CMI o Balanced Scorecard – BSC.....	20
1.2 Análisis estratégico.....	21
1.2.1 Análisis estratégico del macro entorno o entorno general.....	22
1.2.2 Análisis estratégico del micro entorno específico o de la industria.....	27
1.2.3 Análisis estratégico del entorno internacional....	30
1.2.4 Análisis estratégico del entorno interno.....	37
1.3 Clases de estrategias según origen.....	50
1.3.1 Clases de estrategias según origen.....	50
1.3.2 Nivel de la estrategia.....	51
1.3.3 Estrategias competitivas genéricas.....	52
1.3.4 Estrategias de crecimiento.....	55
1.3.5 Estrategia del océano azul.....	61
1.4 Formulación de la estrategia.....	63
1.4.1 Proyectos estratégicos.....	64
1.4.2 Planes de acción	66
1.4.3 Presupuesto estratégico.....	67
1.4.4 Plan de seguimiento y control estratégico.....	67
1.5 Implementación de la estrategia.....	68
1.5.1 Alinear la estructura organizacional a la estrategia.....	68
1.5.2 Ejercer liderazgo estratégico.....	69

1.5.3	Establecer líneas internas de comunicación efectiva.....	70
1.5.4	Generar una cultura organizacional con pensamiento estratégico enfocada al cambio....	70
1.5.5	Desarrollar mapas estratégicos para operativizar la estrategia.....	71
1.6	Control de la estrategia.....	72
1.6.1	Cuadro de mando integral o <i>Balanced Scorecard</i>	72
1.6.2	Sistema de medición	74
1.6.3	Sistema de control de gestión.....	77
1.6.4	Gestión del riesgo empresarial.....	80
Capítulo 2. Gestión directiva.....		97
Introducción.....		101
2.1	Conceptos generales.....	102
2.1.1	Gestión	102
2.1.2	Modelo de gestión.....	106
2.1.3	Dirección.....	110
2.1.4	Toma de decisiones.....	119
2.1.5	Integración.....	130
2.1.6	Motivación.....	143
2.1.7	Comunicación.....	161
2.1.8	Liderazgo.....	166
Capítulo 3. Estrategias de Mercadeo.....		185
Introducción.....		189
3.1	Conceptos generales.....	190
3.1.1	Mercadeo.....	190
3.1.2	<i>Marketing</i> estratégico y <i>marketing</i> operativo....	192
3.1.3	Estrategias de <i>marketing</i>	193
3.2	Estudio de mercados.....	197
3.2.1	Objetivos del estudio de mercados.....	198
3.2.2	Componentes básicos del estudio de mercado..	199
3.3	Estrategias de <i>marketing mix</i>	204
3.3.1	Estrategia de producto.....	206
3.4	Estrategias para el precio.....	213

3.4.1	Determinación de precios.....	213
3.5	Estrategias para la plaza o distribución.....	219
3.5.1	Canales de distribución.....	220
3.5.2	Cadena de valor.....	226
3.5.3	Estrategia de distribución.....	226
3.6	Estrategias para la promoción.....	229
3.6.1	Promoción y publicidad.....	229
3.6.2	Tipos de estrategias de promoción de ventas....	230
3.7	Presupuestos comerciales.....	234
3.7.1	Pronósticos de ventas del sector.....	235
3.7.2	Diagnóstico interno de la empresa.....	236
3.7.3	Presupuesto de ventas.....	237
3.7.4	Presupuesto de publicidad.....	252
Capítulo 4. Estrategias de Producción.....		271
Introducción.....		275
4.1	Conceptos generales.....	276
4.1.1	Producción.....	276
4.1.2	Subsistema de producción.....	277
4.1.3	Administración de operaciones.....	279
4.2	Objetivos y decisiones estratégicas sobre operaciones...	280
4.3	Costos de producción.....	283
4.3.1	Costo y gasto.....	284
4.3.2	Empleo de los costos en las decisiones gerenciales	285
4.3.3	Clasificación y elementos de costo.....	288
4.3.4	Estado de costos de productos vendidos.....	293
4.3.5	Control de costos.....	301
4.3.6	Áreas de responsabilidad en la planificación y control de costos.....	303
4.4	Valoración de los costos de producción.....	304
4.4.1	Costos reales.....	304
4.4.2	Costos predeterminados.....	304
4.4.3	Costos estimados.....	304
4.4.4	Costos estándar.....	305
4.5	Punto de equilibrio en la toma de decisiones.....	306
4.5.1	Cálculo del punto de equilibrio.....	308

4.5.2	Planificación de utilidades con punto de equilibrio.....	311
4.6	Presupuestos de producción.....	317
4.6.1	Plan de producción.....	319
4.6.2	Presupuesto de mano de obra directa.....	321
4.6.3	Presupuesto de materiales.....	325
4.6.4	Presupuesto de costos indirectos de fabricación	330
Capítulo 5. Tendencias Gerenciales.....		339
	Introducción.....	343
5.1	Conceptos generales.....	344
5.2	Espíritu emprendedor.....	345
5.2.1	Emprendedores.....	347
5.3	Administración.....	356
5.3.1	Planeación.....	356
5.3.2	Organización.....	357
5.3.3	Dirección.....	357
5.3.4	Control.....	357
5.4	Competencias gerenciales.....	358
5.4.1	El concepto de sistema.....	360
5.4.2	El principio holístico.....	362
5.5	Organización.....	364
5.5.1	Empresa.....	365
5.6	Tendencias gerenciales más recientes.....	373
5.6.1	Gestión de la calidad total.....	377
5.6.2	Producción justo a tiempo.....	384
5.6.3	Teorías de las limitaciones.....	400
5.6.4	<i>Benchmarking</i>	419
5.6.5	Reingeniería de la empresa.....	429
5.6.6	<i>Outsourcing</i>	437
5.6.7	<i>Downsizing</i>	451
5.6.8	<i>Empowerment</i>	457

6. Capítulo 6. Gestión financiera.....	493
Introducción.....	495
6.1 Conceptos generales.....	496
6.1.1 Maximización de beneficios.....	497
6.1.2 La maximización de la riqueza.....	497
6.2 Usuarios de la información financiera.....	498
6.3 Contabilidad financiera y contabilidad administrativa...	501
6.4 Generalidades de los presupuestos.....	502
6.4.1 Definición de presupuestos.....	502
6.4.2 Presupuesto y planeación estratégica.....	505
6.4.3 Clasificación de los presupuestos.....	510
6.4.4 Importancia del presupuesto.....	510
6.4.5 Etapas de la elaboración del presupuesto.....	512
6.5 Estados financieros básicos.....	515
6.5.1 Estados financieros de propósito general.....	516
6.5.2 Estados financieros de propósito especial.....	528

Introducción

□ **T**odas las organizaciones en el mundo de los negocios, desean incrementar la productividad, lograr un mejor rendimiento con menos inversión, bajar los costos y aumentar las utilidades (Jennings, 2003). Para lograr esos propósitos, se requiere disponer de los medios adecuados como: información actualizada, equipos de trabajo de alto rendimiento y dotados de competencias, alto nivel de compromiso, disposición para la creatividad y capacidades para generar ideas innovadoras en relación con los productos, procesos y servicios.

Estos talentos se adquieren mediante el estudio de las técnicas que en cualquier escuela de negocios puede desarrollar el aprendizaje a nivel general; otra, es cuando la organización desarrolla programas de formación de su talento humano, en disciplinas afines a la acción empresarial que se cumple al interior de sus unidades productivas, con el apoyo de expertos académicos y prácticos.

Las organizaciones que desean generar cambios trascendentales en su forma de hacer negocios, también se preocupan por construir estrategias que les permitan contrarrestar las acciones agresivas de la competencia, e incluso, marchar adelante de los cambios rápidos que ocurren en el ambiente global. La calidad, oportunidad, pertinencia, coherencia y adecuación de las estrategias y la forma de ponerlas en acción, pueden llegar a garantizar su sostenimiento y ubicarlas a la vanguardia en su sector de actividad.

La estrategia por sí sola, no es suficiente. Se requiere de una estructura adecuada que resista apropiadamente el desarrollo del plan estratégico corporativo, formulado por la alta dirección. Dicha estructura comprende tanto el talento humano debidamente seleccionado, capacitado, motivado y disponible, comprometido con los valores organizacionales, para ejecutar el plan, así como los recursos materiales y tecnológicos en la cantidad, con la calidad, oportunidad y nivel de actualización que el entorno exige.

La estructura adecuada, que soporte la estrategia más conveniente para el momento específico, sumada a la cultura institucional, permitirá configurar una organización ganadora, competitiva, capaz de liderar los cambios del mercado de su campo de acción con ventajas sostenibles.

El libro *Gerencia Integral para el siglo XXI*, describe prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones. Se ha escrito con un enfoque global, donde se consideran las propensiones gerenciales de última generación. Ofrece elementos útiles para la formulación de las estrategias necesarias para el desarrollo de las organizaciones, el diseño de la estructura y distribución ordenada de los medios y elementos para responder a las exigencias estratégicas, tanto de la propia organización como de su contexto interno y externo.

Este libro, ha sido estructurado en seis capítulos, con un esquema que facilita la consulta y apropiación de los temas, partiendo de tópicos generadores que ayudan a centrar la atención en los contenidos, y a su vez, cuenta con actividades de aprendizaje que le permitirán al lector evaluar su nivel de comprensión sobre los mismos.

El primer capítulo presenta el modelo de planeación estratégica que permite establecer la orientación futura

de la empresa y su marco de operación, con el fin de lograr ventajas competitivas y posicionarse en el mercado globalizado. El capítulo comprende el análisis estratégico relativo a la evaluación del entorno genérico, específico, internacional e interno, las alternativas y formulación estratégica, la implementación, y el control estratégico y de gestión.

El segundo capítulo expone la gestión directiva, que contiene los conceptos generales, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, las habilidades que debe tener un gerente para conducir exitosamente la organización que dirige.

El tercero, aborda las estrategias de mercadeo, a partir de la presentación los conceptos generales del *marketing*, el estudio de mercados, las estrategias de marketing mix o mezcla de mercadeo y los presupuestos comerciales, que apoyan la gestión de las empresas en procura de mejorar su capacidad competitiva.

El cuarto, explica las estrategias de producción con las que el gerente integra las facetas de la organización a fin de poseer una visión más amplia sobre las problemáticas que deben ser solucionadas por los niveles directivos.

El quinto, se dedica a tratar las tendencias gerenciales, por lo cual acopia las temáticas del espíritu emprendedor, administración, competencias gerenciales y las tendencias gerenciales más recientes, como es el caso de la gestión de la calidad total, la producción justo a tiempo, *benchmarking*, *outsourcing*, *empowerment*, *downsizing*, teoría de las limitaciones; entre otras filosofías de gestión que se preocupan por mantener su posición de liderazgo en los mercados.

Finalmente, el sexto capítulo, hace referencia a la gestión financiera, tanto en sus conceptos generales como en los presupuestos y estados financieros, instrumentos de planeación y control que arrojan información primordial para la toma de decisiones.

En la medida en que los gerentes desarrollen plenamente sus habilidades gerenciales con las que puedan interpretar con amplio criterio el entorno económico, político, social y el comportamiento de los consumidores, estarán en capacidad de generar ventajas sobre sus competidores y explotar sus superioridades para conducir y mantener a sus empresas en los lugares privilegiados.

CAPÍTULO

1

GESTIÓN ESTRATÉGICA

*La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.
Peter Drucker*

Palabras clave



- ◆ Análisis estratégico.
- ◆ Alternativas estratégicas.
- ◆ Clusters.
- ◆ Competencia estratégica.
- ◆ Control estratégico.
- ◆ Estrategia.
- ◆ Ventaja competitiva.

Competencia



Caracterizar los conceptos relacionados con la gestión estratégica e implementar estrategias y procesos de control estratégico.

Indicadores de logro



- ◆ Diferencia los conceptos de estrategia, análisis estratégico, formulación estratégica y control estratégico.
- ◆ Caracteriza el papel del estratega.
- ◆ Aplica el proceso y alcance del análisis estratégico.
- ◆ Identifica las alternativas estratégicas.
- ◆ Selecciona estrategias adecuadas a una situación determinada.
- ◆ Implementa estrategias al interior de la organización.
- ◆ Establece procesos de control estratégico.

Preguntas orientadores



- ◆ ¿Cómo se realiza un análisis estratégico?
- ◆ ¿Cuáles son las alternativas estratégicas con las que cuenta una empresa?
- ◆ ¿Cómo se formulan las estrategias a partir del análisis estratégico?
- ◆ ¿En qué consiste el proceso de implementación de la estrategia?
- ◆ ¿Cuál es el procedimiento para establecer un sistema de control estratégico?

- ♦ ¿Es posible formular una estrategia, sin previamente haber realizado un análisis estratégico del entorno en sus diferentes niveles? ¿Por qué?
- ♦ ¿Qué sucedería con una organización, si no existiera el direccionamiento estratégico?
- ♦ ¿Cómo sería el futuro de una empresa sin alternativas estratégicas?

Puntos de aprendizaje



Estrategias: curso de acción a seguir en las empresas para ser más competitivas en el largo plazo.

Análisis estratégico: diagnóstico estratégico que se realiza de los diferentes entornos de la empresa.

Formulación estratégica: con fundamento en las alternativas estratégicas disponibles para una empresa, se formulan las estrategias que se consideren más efectivas, para el logro del propósito establecido.

Implementación estratégica: las estrategias formuladas, se aplican y desarrollan en todos los niveles de la organización.

Control estratégico: seguimiento al diagnóstico, formulación e implementación estratégica, en búsqueda del mejoramiento continuo con respecto a las diferentes perspectivas.

Introducción

En este capítulo se desarrolla el tema de la gestión estratégica, área fundamental para determinar la orientación futura del negocio y su marco de operación, con el fin de lograr ventajas competitivas y posicionarse en el mercado globalizado.

La primera sección, presenta diferentes conceptos considerados como fundamentales, para una mejor comprensión del tema estratégico.

La segunda, hace referencia al proceso de análisis estratégico del entorno genérico, específicamente, con el estudio de las diferentes variables o fuerzas externas que de una u otra manera afectan a la empresa. Luego, se continúa con el microentorno o entorno específico de la industria a nivel nacional e internacional, relacionado principalmente con la competencia y la ventaja competitiva nacional y empresarial, respectivamente.

En la última parte de esta sección, se desarrolla el diagnóstico interno mediante la evaluación de los recursos y las capacidades estratégicas, la fuente de ventaja competitiva sostenida, la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico.

En la tercera y cuarta sección, se plantean las diferentes alternativas estratégicas que tiene una empresa para tomar decisiones efectivas, así como el proceso de su formulación.

En la quinta sección, se desarrolla el tema de la implementación estratégica, relacionando los diferentes aspectos que deben estar alineados, para garantizar el éxito de la estrategia; y en la última, se plantea el control estratégico y de gestión.

1.1 Conceptos generales

Las empresas se enfrentan permanentemente a un entorno cambiante que las obliga a tomar decisiones estratégicas orientadas a crear ventajas competitivas buscando resultados exitosos y la satisfacción de los clientes, mediante la oferta de bienes y servicios adecuados a sus necesidades y superiores a sus expectativas.

Para ello, es fundamental desarrollar una gestión estratégica eficaz visualizada como un sistema integrado e interrelacionado, que inicia con el análisis estratégico del entorno de la organización en sus diferentes dimensiones y niveles; continuando con la planeación estratégica; después, se determinan y evalúan las alternativas estratégicas disponibles y se establece el alcance de la estrategia; se realiza la formulación estratégica, principalmente a través de proyectos, planes de acción y presupuestos estratégicos; posteriormente, se procede a la implementación que requiere entre otros aspectos un alto grado de liderazgo, y finalmente, se adelanta el control estratégico y de gestión, utilizando herramientas como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

La comprensión de los diferentes conceptos que aborda este capítulo es de gran importancia para la obtención de resultados efectivos en la toma de decisiones dentro del proceso de gestión estratégica de un gerente.

1.1.1 Estrategia

El término estrategia es de origen griego, *estrategos* que significa *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar), o sea, el arte de dirigir las operaciones militares.

En 1944 Newman incorpora el término a la academia, y en el año 1962, es introducido en la teoría de la administración por Chandler y Andrews, quienes la definen como la formulación de objetivos y establecimiento de líneas de acción de la empresa, para cumplir dichos objetivos (Ronda, 2002).

A través de los años, varios autores han definido el concepto de estrategia, sin embargo no hay un total consenso sobre el alcance del término. Para algunos es un patrón de acción, un medio para lograr objetivos a largo plazo, un marco para definir acciones operativas, y la base para obtener ventajas competitivas.

En un estudio realizado por Guillermo Ronda y Emilio López, se determinó que el 41% de los conceptos emitidos sobre estrategia, hacen referencia a la organización frente al entorno, el 30% a la formulación de objetivos y el 29% restante a la competencia (Ronda y Zapata, 2008).

El concepto de Michael Porter sobre estrategia, es uno de los más aceptados y aplicados en las empresas, él indica que “la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado” (Kaplan y Norton, 2004).

1.1.2 Gestión estratégica

Son acciones estratégicas debidamente coordinadas, con el fin de orientar a la empresa a optimizar su desempeño actual y definir el marco de acción futuro (Betancourt, 2006).

1.1.3 Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual en primer lugar se establece la visión, misión y objetivos corporativos, previo estudio del entorno genérico, específico e interno; en segundo lugar, se formula la estrategia, se implementa y se efectúa seguimiento y control a la ejecución de la misma (Lozano, 2002).

1.1.4 Proyecto estratégico

Los proyectos estratégicos son relativos a las áreas estratégicas identificadas en la organización como fundamentales para el éxito empresarial y están correlacionados con la misión, visión y objetivos corporativos, y su horizonte de tiempo es igual o superior a cinco años (Serna, 2003).

1.1.5 Implementación estratégica

Hace referencia a la aplicación de la estrategia o estrategias seleccionadas, en todos los niveles de la empresa. Es un proceso participativo en el que se utilizan diferentes metodologías y herramientas, buscando generar una nueva cultura organizacional y compromiso de todos los empleados para implementar la estrategia de forma efectiva (Castellanos, 2007).

1.1.6 Control estratégico

Es el proceso mediante el cual se realiza seguimiento o monitoreo permanente y continuo al proceso estratégico, comenzando por el análisis de los diferentes entornos, la evaluación de las alternativas estratégicas, la formulación e implementación estratégica (Mussons, 1997).

1.1.7 Cuadro de Mando Integral-CMI o *Balanced Scorecard* – BSC

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, se define como un sistema de gestión estratégica que transforma la misión, visión y estrategia de una empresa en un marco de medición estratégica de desempeño en torno a cuatro perspectivas debidamente alineadas.

Estas son: la financiera, el cliente, el aprendizaje y crecimiento y los procesos internos; a través de ellas se monitorean tanto los resultados financieros, como las capacidades empresariales y el manejo de los intangibles, superando así los informes de contabilidad financiera y ampliando el alcance de la evaluación organizacional desde el punto de vista de creación de valor (Kaplan y Norton, 1996).

Adicionalmente, el CMI se considera como una herramienta de comunicación de los resultados obtenidos por la empresas a los empleados y grupos de interés, y como un sistema gerencial de medición, a través de indicadores de nivel estratégico y operacional (Niven, 2006).

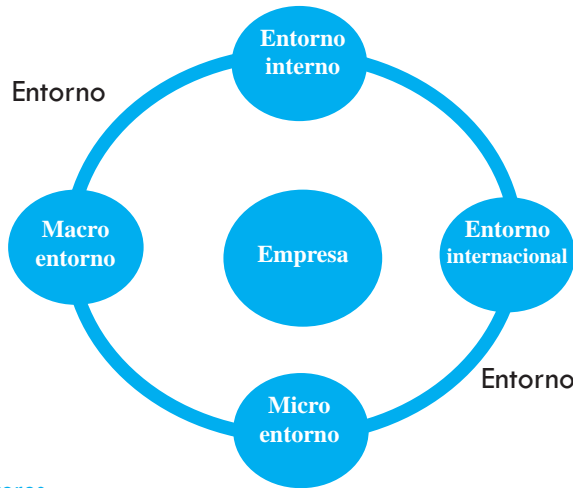
Actividad de aprendizaje

A través de un cuadro comparativo, establezca diferencias y similitudes entre estrategia, gestión estratégica y planeación estratégica.

1.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico es un proceso permanente realizado por las empresas, con el fin de conocer y evaluar el impacto de las fuerzas o variables del entorno en la organización (Hellriegel et al., 2009). Este análisis se efectúa en cuatro niveles: macroentorno o general, microentorno o de la industria, entorno internacional y entorno interno.

Figura 1.1 Niveles del análisis estratégico



Fuente. Los autores.

Como todo proceso, el insumo más importante del análisis estratégico es la información sobre las diferentes variables del entorno identificadas como clave, luego el seguimiento del comportamiento y sus cambios y finalmente, la realización de proyecciones para obtener resultados estimados de impacto.

1.2.1 Análisis estratégica del macroentorno o entorno general

El macroentorno de una empresa o entorno general, se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre, dada la dinámica y globalización del mundo y está constituido por fuerzas o variables políticas, económicas, legales, tecnológicas y sociales (David, 2003), las cuales afectan a las organizaciones pero no pueden ser controladas por estas (Hitt et al., 2004).

1.2.1.1 Variables o fuerzas del macroentorno o entorno general

- ◆ Las fuerzas de carácter político/legal están relacionadas con la constitución, estabilidad del gobierno, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a las importaciones y exportaciones,

GERENCIA INTEGRAL

para el SIGLO XXI

PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En el ambiente competitivo y dinámico en el que se mueven las empresas se necesitan gerentes integrales, que logren, desde el análisis del macro y micro entorno, y las capacidades y recursos internos de la empresa, diagnosticar y formular la orientación de la empresa a largo plazo, para tomar decisiones en el corto y mediano plazo, promoviendo la retroalimentación y el seguimiento de estas.

Los temas abordados en el libro se agrupan en seis grandes capítulos, en los cuales se ofrecen además actividades de aprendizaje, estos son: Gestión estratégica, Gestión directiva, Estrategias de mercadeo, Estrategias de producción, Tendencias gerenciales y Gestión financiera.

La obra está dirigida a empresarios, profesionales, consultores, estudiantes y docentes de programas de administración de empresas, gerencia, teoría de la organización y temas aynes.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

Incluye

- ▶ Compendio de las tendencias de gestión más recientes: Emprendimiento, Gestión de la calidad, *Benchmarking*, *Outsourcing*, reingeniería.
- ▶ Indicadores de logro, preguntas orientadoras y puntos de aprendizaje.
- ▶ Áreas de gestión más importantes para el desarrollo de la acción empresarial: producción, mercadeo, financiera y directiva.
- ▶ Actividades para autoevaluar el nivel de comprensión alcanzado en la lectura.

ECOE
EDICIONES

UNIVERSIDAD
EAN
EMPRENDIENDO
UN MUNDO MEJOR

ISBN 978-958-771-585-9



www.ecoediciones.com