

# **Gerencia Estratégica**

## **GERENCIA ESTRATÉGICA**

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

En primer lugar se abordarán los fundamentos teóricos de la Gerencia Estratégica, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves.

Posteriormente se presentará un modelo de Gerencia Estratégica donde se abordarán temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseada, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto.

Finalmente se analiza la prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar el siglo XXI.

Como complemento se anexaran talleres y actividades de aprendizaje que guiaran el autoaprendizaje del estudiante teniendo en cuenta la teoría y la práctica, describiendo las técnicas mas conocidas para desarrollar la planeación estratégica como son: la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz DOFA, la matriz del factor interno, la matriz del factor externo, la matriz interno-externa (IE) etcétera.

## **GENERALIDADES SOBRE GERENCIA ESTRATEGICA**

### **Definición:**

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las

estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

## **Origen**

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994:206) afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

## **Evolución**

Según Porter (1992,14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denomina respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta ultima administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

## **CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GERENCIA ESTRATEGICA**

Los siguientes son los conceptos básicos que usaremos en el transcurso de la materia por lo tanto es importante que el estudiante se familiarice con estos.

**Formulación de estrategias:** es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando y interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

**Unidad estratégica de Negocios (UEN):** Es la unidad organizacional o foco de planeación, responsable de uno o más productos que se venden a los clientes y que enfrentan a los competidores

**Auditoria Interna:** Establece debilidades y fortalezas de la organización. Comprende las auditorias: gerencial, de mercadeo, financieras, de producción, de investigación y desarrollo

**Planeación operacional:** Es la selección de medios para perseguir metas, dadas por una autoridad superior a corto plazo

**Planeación Táctica:** Tiene relación con la selección de los medios para lograr metas de la organización a mediano plazo

**Planes a corto plazo:** Son planes operativos muy detallados, usualmente se hacen a un año

**Programación a mediano plazo:** Es el proceso se preparan e interrelacionan planes específicos y funcionales para llevar a cabo las estrategias. Generalmente son de 2 a 5 años.

**Programación a largo plazo:** son planes más generales cuyo tiempo supera los 5 años.

**Políticas:** Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.

**Estrategia de negocios:** Es la determinación de la forma en que una organización competirá en un negocio dado y se posicionara frente a la competencia.

**Estrategia corporativa:** Es la determinación de los negocios en los que competirá una organización y la asignación de recursos entre los mismos.

**Desarrollo de la estrategia:** Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, la de negocios, la corporativa y la institucional.

**Implantación de la estrategia:** Proceso de asegurar que la estrategia esté incluida en todo lo que hace la organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización.

**Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr.

**Diagnóstico estratégico:** Análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

**Debilidades:** Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización.

Oportunidades: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, como hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos en la organización.

**Amenazas:** Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

**Visión:** Declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la organización en 3 o 5 años.

**Misión:** Formulación de los propósitos de una organización. Expresan la razón de ser.

**Estrategias:** Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

**Planes de Acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**Extrapolar:** Aplicar una función que ha sido determinada para valores pertenecientes a cierto intervalo o valores que se hallan fuera del mismo. Aplicar una ley física fuera de la región en que ha sido verificada, admitiendo la hipótesis de que también es válido allí.

**Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**Posición competitiva:** Considerada un aspecto importante en el diseño de la estrategia del negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

**Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

**Segmentación del mercado:** Subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y la forma en que compran y usan un bien o servicio

## MODELOS DE GERENCIA ESTRATEGICA

### 1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF.

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr.Ackoff, 1983:88-98)

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultáneamente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

1. Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continua comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:
  - Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y como influye y es influida por su medio ambiente.
  - Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

2. Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
3. Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr.Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:
  4. Selección de la misión.
  5. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
  6. Diseño del sistema.
7. Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
8. Planeación de los recursos: Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán?
9. Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).
10. Modifique si es necesario.
11. El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende mas de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297)

## **2. MODELO DE FRED R. DAVID**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

### **1. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:**

- a. Investigación interna y externa
- b. Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

### **2. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:**

- a. Fijación de metas.
- b. Fijación de políticas.

c. Asignación de recursos

### **3. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:**

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
- Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas,
- Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). (cfr David 1990, 140-175). En la esta auditoria se tienen en cuenta el area de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

### **3. MODELO DE H. IGOR ANSOFF**

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

**1. Medio ambiente:** Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

**2. Evaluacion de los sistemas de respuesta:** Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.

- Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

**3. Postura estrategia:** En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

**4. El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

#### **4. MODELO DE MICHAEL E. PORTER**

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8)

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: (cfr. Porter. 1992:23-53)

- La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

- Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, mas firme ser la represión de las utilidades en el sector industrial,
- Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

<https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

# IMPORTANCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA

Posted by: Escuela Latinoamericana de Gerencia ELAG Categories: COMERCIO EXTERIOR  
Comentarios desactivados en IMPORTANCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA





La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por que están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta mas efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuando serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que estás al estar claras les permite:

- – Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- – Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- – Refuerza la misión y la visión.
- – Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- – Ahorra tiempo y esfuerzo.

- Incrementa el ingreso sobre la inversión.
- Aumenta el interés por parte de los depositarios.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

<http://elag.org.ve/importancia-de-la-gerencia-estrategica/>

## BENEFICIOS DE LA GERENCIA ESTRATEGICA

-Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

-Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

-Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

-Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no las usan.

-Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.

-Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

-La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

-Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

<http://grupo4emprendimientofesc.blogspot.com/2010/08/beneficios-de-la-gerencia-estrategica.html>

En este link ay mucha información lo que pasa es que lo copio pero se pega por partes..

<https://www.gestiopolis.com/gerencia-estrategica/>

**importanteeeee**

<http://www.monografias.com/trabajos93/la-gerencia-estrategica/la-gerencia-estrategica.shtml>