

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En 11 lecciones

Azucena González Carvajal
Irma Aquino Onofre
Rosa Hinojosa Dazza





administración estratégica

en 11 lecciones

Azucena González Carvajal

Irma Aquino Onofre

Rosa Hinojosa Dazza



Administración Estratégica en 11 lecciones.

Ing. Com. Azucena de los Ángeles González Carvajal, Esp.¹

Mg. Irma Angélica Aquino Onofre²

Mg. Rosa Dolores Hinojosa Dazza²

¹ La autora ejercía la calidad de docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, durante la elaboración de la obra.

² Las autoras ejercen la calidad de docentes de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

De esta edición:

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, ULVR © 2020

Av. de las Américas #70, frente al Cuartel Modelo

Guayaquil, Ecuador

PBX: (00-593-4) 259-6500

www.ulvr.edu.ec



edilaica@ulvr.edu.ec

Av. de las Américas #70, frente al Cuartel Modelo

Guayaquil, Ecuador

PBX: (00-593-4) 259-6500, extensión 195

Administración Estratégica en 11 lecciones.

Primera Edición: 24 de diciembre de 2020

ISBN: 978-9942-920-83-6

Derechos de autor: GYE-011838

Depósito Legal: GYE-000302

Tiraje: 100 ejemplares

**Desde la
Cátedra** **18**

Clasificación JEL:

M Administración de empresas y economía de la empresa.

M1 Administración de empresas.

M14 Cultura Corporativa.

Palabras clave:

Planificación estratégica, Administración de empresas, Cultura organizacional.

Key words:

Strategic planning, Business administration, Organizational culture.

Diseño y diagramación: Econ. Patricia Navarrete Zavala / lnavarretez@ulvr.edu.ec

Portada: Dis. Gráf. Andrés Avilés Zavala / aavileszav@ulvr.edu.ec

El contenido de este libro puede ser utilizado, citando la fuente, de acuerdo a las Normas APA 7a. edición:

González, A, Aquino, I. e Hinojosa, R. (2020). *Administración Estratégica en 11 lecciones* [Desde la Cátedra 18]. Editorial ULVR.

Consejo Editorial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Ph.D Aimara Rodríguez Fernández, *Rectora*

Ph.D Sonia Guerra Iglesias, *Vicerrectora Académica de Investigación, Grado y Posgrado*

Ph.D Rolando Villavicencio Santillán, *Vicerrector Administrativo*

Ph.D Rafael Iturralde Solórzano, *Decano de la Facultad de Administración*

Mg. Patricia Jurado Ávila, *Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y Derecho*

Mg. Georgina Hinojosa Dazza, *Decana de la Facultad de Educación*

Mg. Álex Salvatierra Espinoza, *Decano de la Facultad de Ingeniería, Industria y Construcción*

Ing. Com. Alfredo Aguilar Hinojosa, *Director del Dpto. MKT y Relaciones Públicas*

Econ. Patricia Navarrete Zavala, *Coordinadora de la Editorial ULVR*

Queda rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© DRA imágenes tomadas de Internet.



Agradecimiento

Al equipo de autoras por el sacrificio, dedicación y compromiso, que cada una ha vertido en esta obra, tiempo durante el cual compartimos nuestros puntos de vistas y experiencias.

A las autoridades de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Administración, y al equipo de Editorial de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, que nos motivaron en esta producción académica.

A nuestros familiares, amigos y queridos estudiantes.

Las autoras



administración estratégica

en 11 lecciones

Azucena González Carvajal

Irma Aquino Onofre

Rosa Hinojosa Dazza



Prólogo

El presente libro es fruto de experiencias de docencia por más de 10 años y tutorías de proyectos de titulación de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, como un aporte para la generación de nuevas ideas en Administración Estratégica y estas que sean aplicadas a empresas ecuatorianas, con el afán de direccionar a futuros profesionales del siglo XXI.

Esta obra no solamente se basa en conceptos que se imparten en las aulas, sino también en las experiencias obtenidas en nuestro desempeño profesional, razón por la cual nos vimos en la gran responsabilidad de retroalimentar, con conocimientos actualizados, a nuestros estudiantes, y al público interesado en profundizar el tema de una manera dinámica e interactiva.

En este texto el lector encontrará temas que abordan conceptos básicos de planificación estratégica como son la formulación, implementación y evaluación de la misma, redactados en un lenguaje sencillo y directo, para obtener una comprensión rápida, pero no superficial, de estos términos.

Se incluyen dos casos de estudios, basados en proyectos de



titulación de la ULVR, los cuales han sido actualizados con el objetivo de que su aporte sea atemporal, para que el estudio de las empresas pueda ser visto desde varias aristas y enfoques de la economía ecuatoriana como el financiero, el tecnológico y el manufacturero.

Consideramos que las características de un Administrador Moderno deben contemplar habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales para dirigir con éxito sus negocios o gerenciar empresas con altura, profesionalismo, ética y empoderamiento.

Es por eso que en este libro, resultado de consultas reales, apuntes áulicos, experiencias de nuestros estudiantes y de docencia en la cátedra de diferentes asignaturas relacionadas al tema, se ha ido construyendo de fuentes primarias y secundarias, que han aportado considerablemente al conocimiento de lo que es la Administración Estratégica, texto que hemos resumido en 11 lecciones interactivas y dos casos de estudio para que el lector pueda profundizar de manera autónoma, en la investigación, y pueda ser capaz de reconocer las variables que necesita fortalecer para llevar a cabo una buena planificación, y por ende, pueda tomar las mejores decisiones para su empresa o emprendimiento.

Las autoras



*“Que gratificante es haber sido estudiante de
tu Universidad y luego convertirte en uno de
sus docentes para formar con tus experiencias e
investigaciones a nuevos profesionales”*

Las autoras

Índice

Lección 1

Formulación de la estrategia	25
Misión: Lo que somos.....	27
Ejemplos de Misiones	27
Mi Misión: Lo que soy	
Visión: Lo que queremos ser	29
Ejemplos de Visiones	29
Mi Visión: Lo que quiero ser	
Valores Corporativos: Cómo somos	32
Ejemplos de Valores Corporativos	34
Mis Valores: Cómo soy	
La Filosofía Corporativa	36
Reforzando el aprendizaje	37
Términos a investigar	40

Lección 2

Auditoría Externa	41
Análisis de la industria	43
Las fuerzas externas económicas	43
La tasa de crecimiento de la economía	43

La tasa de inflación	44
Las fuerzas externas sociales,culturales y demográficas	44
Las fuerzas externas ambientales	44
El marco jurídico	45
Las fuerzas extrenas tecnológicas	45
Las fuerzas externas de la competencia	46
Términos a investigar	49
Determine los productos sustitutos de	50

Lección 3

Las fuerzas de Porter	53
Michael Porter	55
La rivalidad entre competidores	55
Amenaza de entrada de nuevos competidores	55
Poder de negociación de los proveedores	56
Poder de negociación de los compradores	57
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	57
Economía de escala	57
Diferenciación del producto	58
Requerimiento de capital	58
Acceso a canales de distribución	59
Desventaja en costos independientemente de la escala	59
El Know How	59
Reforzando el aprendizaje	60
Términos a investigar	61

Lección 4

Análisis Interno	63
Análisis interno de la empresa	65
Términos a investigar	68

Lección 5

Diseño de la estrategia empresarial	69
Los objetivos estratégicos	71
Direccionales	72
De rendimiento	72
Internos	73
Externos	73
Acciones para alcanzar los objetivos estratégicos	73
La historia de Ícaro	73
Construcción del objetivo	76
Términos a investigar	77

Lección 6

La estrategia en la administración	79
La estrategia en la administración	81
Tipos de estrategia	82
Estrategia de Marketing	82
Estrategia de Producción	82
Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación	82
Estrategia de Sistemas de Información	83
Estrategia de Recursos Humanos	83
Estrategia Financiera	83
Creación de la estrategia	83
Estrategia de cartera de negocios	84
Estrategia funcional	84
Estrategia de operación	84
Giro del negocio	85
Conceptos importantes para recordar	86
Meta	86
Programa/plan	86
Acción	86

Benchmarking	86
Grupos estratégicos	87
Pasos a seguir en el proceso de la Administración Estratégica	87
Reforzando el aprendizaje	88

Lección 7

Matriz FODA	88
La Matriz FODA	91
El análisis FODA	93
Reforzando el aprendizaje	94

Lección 8

Matriz Boston Consulting Group	95
La Matriz de Crecimiento BCG	97
Estrella	97
Vaca Lechera	97
Interrogante	97
Perro	97
Estructura de la matriz de crecimiento o Boston Consulting Group	98
La matriz crecimiento-participación y la cuota de mercado	99
Ciclo de vida del producto y la Matriz BCG	100
Ejemplo de elaboración de la matriz BCG	101
Reforzando el aprendizaje	103

Lección 9

Matriz Space	105
Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation – SPACE)	107
Ejemplo de construcción de la matriz SPACE	108
Reforzando el aprendizaje	110

Lección 10

Implementado la estrategia	113
El líder y la estrategia	115
La asignación de recursos y la implementación de la estrategia	116
El estilo de la administración	118
El Marketing y la promoción	118
Reforzando el aprendizaje	119
Términos a investigar.....	121

Lección 11

Evaluación de la estrategia	125
Evaluando la estrategia en la administración moderna	127
Balance ScoreCard	127
Etapas del Balance ScoreCard	128
Estructura del BSC	130
Plantilla de indicadores y correlaciones	130

Casos de Estudio

Caso 1: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Zona 3 Ambato, Segmento 1	133
Desarrollo	135
Calificación de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento Uno- Zonal 3 Ambato mediante la aplicación de la metodología CAMEL	136
Criterio de puntuación de las calificaciones de riesgo	136
Antecedentes del Sector	142
Diagnóstico Estratégico	143
Análisis Externo	143
Macro Ambiente	143

Fuerzas Económicas	143
Producto Interno Bruto	144
Inflación	144
Tasas de Interés	144
Fuerzas Sociales	145
Población	145
Desempleo	145
Pobreza	145
Fuerzas Políticas y Legales	145
Micro Ambiente	146
Competencia	146
Tecnología	147
Análisis Interno	147
Capacidades Financieras	147
Capital	147
Calidad de Activos	147
Manejo Administrativo	148
Rentabilidad	148
Liquidez	148
Análisis FODA	149
Identificación de Fortalezas	149
Identificación de Debilidades	149
Identificación de Oportunidades	150
Identificación de Amenazas	150
Factores Claves de Éxito (Matrices de impacto)	150
Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	150
Análisis	153
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	154
Análisis	155
Matriz de Confrontación	156
Matriz de resultados FODA	160

Estrategias FO	160
Estrategias DO	160
Estrategias FA	161
Estrategias DA	161
 Caso 2: Elaboración de la Matriz FODA para la empresa Velfach S. A.	165
Antecedentes del Sector	167
Crecimiento de la población textil nacional en el Ecuador	167
Misión de la empresa	168
Visión de la empresa	168
Objetivos de la empresa	169
Objetivo general	169
Objetivos específicos	169
Análisis FODA	170
Estrategia de Porter	171
 Referencias	172

lección

1

formulación de la estrategia

¿QUÉ
SOMOS?

¿QUÉ
QUEREMOS
SER?

¿CÓMO
SOMOS?

Misión: Lo que SOMOS

La misión es lo que indica **qué** hace la empresa (tipo de negocio), **por qué** (aplicación de habilidades distintivas), **para quién** (grupos de interés que atiende) y **cómo** realiza sus operaciones diarias (satisfacción de gustos y necesidades).

Debe ser clara, sencilla, corta y compartida para su fácil interpretación y asimilación, y alinearse con los valores corporativos.

Ejemplos de Misiones

Lan: Transportamos sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y comunidades, construyendo una empresa sustentable donde nos encante trabajar. (LAN, 2013).

Fábrica de Cajas de Cartón Acuario: Ofrecer cada día un mejor servicio, atención y calidad en todos nuestros productos, tanto en la fabricación como en la distribución, ésto, con un excelente trato personalizado a nuestros clientes que redunde en un mejor costo y tiempo de entrega. (Fábrica de Cajas de Cartón Acuario, s. f.).

Coca-Cola: Refrescar al mundo en cuerpo, mente y espíritu. Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos. (Coca-Cola Journey, 2015).

Oro Verde Hotels: Somos un grupo hotelero pionero ecuatoriano, que contribuye al desarrollo económico y social de las ciudades donde operamos, contando con una estructura

y cultura corporativa sólida enfocada a superar las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas. (Oro Verde Hotels, s. f.).

Adelca: Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social. (Adelca, s. f.).

Corporativo TÍA: Generar bienestar en los hogares ecuatorianos. Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados. Generar nuevas plazas de trabajo. incrementar año a año el valor de nuestra compañía. (Tía, s. f.).

Boluda Corporación Marítima: Responder y atender las necesidades de transporte marítimo y de logística portuaria que demanda la sociedad, de una manera eficaz, responsable, profesional y siempre respetuosa con las personas y el medio ambiente, en el marco legal en vigor. Ofrecemos la máxima calidad de servicio, con la eficiencia, la seguridad y la responsabilidad que se le exige a un líder en servicios marítimos globales. (Boluda Corporación Marítima, 2015).

Grupo Bimbo: Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos. (Grupo Bimbo, 2013).

■ **Mi Misión. Lo que SOY:**

Visión: Lo que QUEREMOS SER

La *visión* indica un antes y un después, de la condición de la empresa, durante un período de tiempo, mientras la prepara para futuras contingencias. Al igual que la *Misión*, está construida con apego a los valores corporativos.

Es la meta más importante de la organización, ya que marca el rumbo que tomará la empresa en un período determinado (por lo general entre 3 a 5 años) y debe ser cuantificable para que pueda ser medida, valorada y corregida durante su tiempo de vigencia.

Por lo tanto, la visión es la visualización de la situación futura de la empresa en el mediano o largo plazo considerando nuevas tecnologías, gustos de los clientes, y nuevas variables en los mercados.

Tanto la misión como la visión, tienen relación directa con la historia y antecedentes de la organización; de ambas salen los objetivos de los fundadores al crear la empresa, y ayuda a realizar un eficiente análisis de los factores del entorno.

Ejemplos de Visiones

Oro Verde Hotels: Ser la compañía hotelera más consolidada de Ecuador, ofreciendo productos y servicios a nivel internacional, priorizando las características más importantes de su cultura, a modo de ofrecer experiencias inolvidables para sus huéspedes. (Oro Verde Hotels, s. f.).

Lan: Ser una de las 10 mejores líneas aéreas del mundo. (LAN, 2013).

Toyota: Desde su fundación, Toyota ha estado utilizando sus Principios Rectores para producir vehículos confiables y el desarrollo sostenible de la sociedad mediante el empleo de productos y servicios innovadores y de alta calidad. (Toyota, 2017).

Grupo Bimbo: En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores. (Grupo Bimbo, 2013).

Adelca: Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero. (Adelca, s. f.).

Textiles Tornasol: A corto plazo pretendemos ser un referente dentro del grupo que lidera la Industria del Tejido de Punto acorde con el mejoramiento continuo de procesos, calidad y ambiente. (Textiles Tornasol, 2017).

Corporativo TÍA: Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento. (Tía, s. f.).

Boluda Corporación Marítima: Ser compañía de referencia elegida por nuestros clientes por nuestra excelencia en el servicio. Ser reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestros empleados y por nuestra contribución a la comunidad. (Boluda Corporación Marítima, 2015).

Fábrica de Cajas de Cartón Acuario: Ser una empresa líder en el mercado de la transformación de cartón corrugado, comprometidos en proporcionar productos y servicios de calidad que satisfagan las cambiantes necesidades del mercado

y principalmente de nuestros clientes, todo esto por medio de maquinaria de última generación; así como procesos que respeten tiempos de entrega pactados. (Fábrica de Cajas de Cartón Acuario, s. f.).

■ **Mi Visión. Lo que QUIERO SER:**

Valores Corporativos: **CÓMO** somos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía. Son las características que se desarrollan como ventajas competitivas que varían de acuerdo a cada empresa. Para unas empresas puede ser la imagen institucional, la estructura de su organización, el nivel de tecnología, el servicio que prestan, etc. Cada empresa define sus fortalezas a través de sus valores corporativos, los cuales deben guardar concordancia con lo que realmente hace la empresa. Por ejemplo, una empresa que pregona ser líder en servicio, pero que no cuenta con un área de atención al cliente, envía al mercado un mensaje negativo.

De acuerdo a Mejía (2004), los valores corporativos se componen de tres elementos: El deseo o la voluntad, la estrategia y el compromiso. *El deseo* se refiere al interés del empresario por ser reconocido; *la estrategia* es la orientación del negocio, cómo compite y está posicionado en la mente de los consumidores y de los competidores; y *el compromiso* es la obligación que los individuos asumen positivamente para sacar adelante un proyecto, de cualquier naturaleza.

Los valores corporativos responden a la pregunta ¿en qué creemos? Son el conjunto de conceptos básicos que la organización asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza. Están contenidos en los principios de la organización: ética corporativa, compromiso, calidad, cuidado del medio ambiente, etc. (Capriotti, 2013, p. 57).

Son el conjunto de principios y reglas cotidianas que se utilizan en una empresa y que definen a su cultura organizacional; las acciones

que realiza una empresa, con una orientación definida para alcanzar el éxito cumpliendo sus objetivos, midiendo la aprehensión de su misión y visión en torno a los empleados y los clientes; tomando en consideración principios y cualidades dentro de sus normativas y de los procesos de inducción al nuevo personal, en las nuevas capacitaciones al personal antiguo, consolidando una forma y estilo de vida laboral en beneficio de sus empleados y clientes.

ESTRATEGIA:

Conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización. (Capriotti, 2013).

La organización revela su filosofía y estrategia a través de la identidad corporativa (Leuthesser y Kholi, 1997, citado en Currás, 2010, p. 13). Currás nos dice además, que la identidad corporativa se la concibe como algo interno y controlable de la organización, que se proyecta de modos concretos con el objetivo de generar una impresión (imagen) específica en los diversos *stakeholders* (trabajadores, consumidores, inversionistas, entre otros), con los que se relaciona la empresa. (2010, p. 13).

La comunicación de la identidad, afirma Currás, permite a los miembros de la organización (re)presentarse como tales no sólo ante ellos sino, lo que es más importante, ante los demás. Entonces los valores, creencias, asunciones básicas de la organización, que forman parte de su cultura, se manifiestan a través de la identidad. (2010, p. 11).

Adicionalmente, se considera que la *propuesta de valor*, que la empresa ofrece a sus clientes, y que la diferencia de sus competidores, es el cuarto pilar en el que se sustenta la estrategia empresarial.

Esta propuesta puede darse en mejores precios, continua actualización o personalización de los productos/ servicios de la empresa, con el objeto de mantenerse a la vanguardia en el mercado frente a sus competidores.

El éxito de esta propuesta se basa en conocer qué es lo que el cliente necesita y lo que la competencia le ofrece. Con esta información la empresa podrá diseñar una propuesta de valor atractiva para sus clientes y difícil de igualar por sus competidores, asegurando así su permanencia en el mercado.

STAKEHOLDER:

Término que define a cualquiera que reciba, directa o indirectamente, los beneficios o soporte los costes derivados de la acción de la empresa.

Ejemplos de Valores Corporativos

Lan: Calidez, eficiencia, superación y seguridad. (LAN, 2013).

Santillana: Contribuir a la educación. Fomentar la cultura. Impulsar los valores. Potenciar vínculos. Editar obras de calidad. Completar colecciones con servicios. Actuar con profesionalidad. [Extracto]. (Santillana, s. f.).

Adelca: El cliente es lo primero. Transparencia y ética en todos nuestros actos. Compromiso con la calidad y la productividad. Mejoramiento continuo. Trabajo en equipo. (Adelca, s. f.).

Grupo Bimbo: Valoramos a la persona. Somos una comunidad. Competimos y ganamos. Conseguimos resultados. Somos operadores eficaces. Actuamos con integridad. Trascendemos y permanecemos en el tiempo. (Grupo Bimbo, 2013).

Boluda Corporación Marítima: Transparencia y honestidad. Trabajo en equipo y eficiencia en las operaciones. Excelencia en el servicio y orientación al cliente. (Boluda Corporación Marítima, 2015).

Fábrica de Cajas de Cartón Acuario: Honestidad, Respeto, Compromiso, Responsabilidad y Pasión. Son los valores que rigen a nuestra empresa interna y externamente, los cuales están dirigidos especialmente a nuestros clientes. (Fábrica de Cajas de Cartón Acuario, s. f.).

■ **Mis Valores. CÓMO soy:**

La filosofía corporativa es la concepción global de la organización, establecida por la alta gerencia, para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esta filosofía engloba a la misión, la visión y los valores corporativos que son las pautas que marcan la línea de acción de la institución. (Capriotti, 2013).



Misión

Visión

Valores
corporativos

Reforzando el aprendizaje

1. ¿Son sinónimos los términos Administración Estratégica y Planeación Estratégica? Explique.

2. ¿Por qué los objetivos son esenciales para el éxito de una organización?

3. ¿Por qué es importante la declaración de misión y visión de una empresa?

4. Proponga una declaración de misión y visión de la empresa donde usted trabaja, describa el proceso correcto para desarrollarla.

5. ¿Con qué frecuencia consideraría usted que las declaraciones de misión y visión deben cambiarse en una empresa?

6. Determine a qué sectores de la Economía Ecuatoriana pertenecen las siguientes empresas, y compare las declaraciones de Misión y Visión.

Corporación La Favorita

Corporación el Rosado

Reybanpac

Agripac

Unilever Andina Ecuador

Kimberly Clark Ecuador

Cartones Nacionales Cartopel

Procarsa

Ecuaquímica

Brenntag Ecuador

Int Food Services

Shemlon

Difare

Corporación GPF

Holcim Ecuador

Novacero

Arca Ecuador

Cervecería Nacional

Marcimex

La Ganga

Términos a investigar

Misión:

Visión:

Valores corporativos:

lección

2

auditoría externa

¿QUÉ
OPORTUNIDADES
TENEMOS ?

¿QUÉ
NOS
AMENAZA?

Análisis de la industria

El objetivo de analizar el entorno, o realizar una auditoría externa, como sostiene David (2013), es “desarrollar una lista de oportunidades que podría beneficiar a una empresa y las amenazas que debe evitar” (p. 62).

A este análisis también se lo llama *análisis estructural* y es fundamental para establecer la estrategia competitiva ya sea en el mercado nacional e internacional.

Las fuerzas externas que crean tanto los obstáculos como las amenazas, continúa David (2013), pueden ser: económicas; sociales, culturales y demográficas; ambientales; políticas, legales; tecnológicas; y de competencia, e influyen en el comportamiento de los proveedores, consumidores, distribuidores, accionistas, empleados, gobierno, productos, mercado, acreedores, ambiente, etc., es decir, intervienen todos los elementos externos de una compañía.

Las fuerzas externas económicas

Tienen relación con el nivel de inflación, la tasa de desempleo, las fluctuaciones en los precios, la tasa de crecimiento de la economía, el tipo de cambio, la tasa de interés, el cambio en las preferencias de los consumidores, las variaciones de las principales variables macroeconómicas, los precios internacionales, el cambiante mercado exterior, entre otros factores de la economía del país o región donde opera la empresa.

La tasa de crecimiento de la economía

Es el porcentaje anual del cambio en el número de habitantes,

como resultado de un aumento o disminución de nacidos y fallecidos, y los migrantes que ingresan y abandonan un país; puede ser positivo o negativo.

La tasa de crecimiento determina la futura demanda de infraestructura en recursos y satisfacción de necesidades consideradas como de primer orden o básicas: educación, salud, vivienda, carreteras y servicios básicos.

La tasa de inflación

Es la que controla el aumento de los precios de los bienes y servicios; la tasa de interés es el porcentaje que un inversionista o prestamista recibe por prestar dinero a un prestatario por cierto período de tiempo; y el tipo de cambio, es la relación que existe entre la moneda de un país con otra.

Las fuerzas externas sociales, culturales y demográficas

Determinan la forma en cómo viven, trabajan, compran, producen, venden, las personas de un determinado país. No tiene el mismo patrón de comportamiento un ciudadano de Estados Unidos que uno de Ecuador.

Ambos viven escenarios diferentes que tocan aspectos como educación, forma de gobierno, tradiciones, ubicación, vivienda, etc., que influyen en la forma en cómo se comportan y actúan.

Las fuerzas externas ambientales

Se refieren al grado en que la empresa es o no socialmente responsable con su entorno, y lo refleja en sus prácticas de manufactura, políticas del cuidado del medio ambiente, el cumplimiento de normas y certificaciones internacionales que avalan el correcto desempeño de sus patrones de producción, tal es el

caso de las Normas ISO 14.000, que certifican los procesos con bajo impacto en el medio ambiente.

El marco jurídico

Constituye la fuerza externa legal y de gobierno y abarca toda la situación política del país o región donde opera la organización. Es muy importante conocer la legislación del país donde la empresa desenvuelve sus acciones, puesto que un cambio en ella puede determinar el curso de la misma en un momento determinado, volviéndola vulnerable ante sus competidores o dejándola en una posición de desventaja frente a sus clientes.

Están involucradas las normas de medio ambiente, tendencias y preferencias, que hacen que las compañías se enfoquen en estar atentas a estas para poder llegar a los mercados de consumidores. En este nivel de análisis, además, las compañías resuelven los temas de producción general dejando los específicos para otros niveles de participación.

Las fuerzas externas tecnológicas

Tratan acerca del avance vertiginoso de las TIC y los mecanismos de alta tecnología, que hacen que los procesos informáticos se vuelvan obsoletos en poco tiempo.

La empresa debe estar al día con los avances de la ciencia, pero no enfocarse únicamente en esta área, a menos que sea una organización que brinda servicios tecnológicos (celular, televisión por cable, desarrollo de software y apps, telefonía fija, entre otros), en ese caso debe no solo mantenerse al corriente de los últimos avances, sino también invertir en investigación y desarrollo de productos. El factor de la innovación, se puede convertir en una amenaza si hace que un producto se convierta en obsoleto.

Las fuerzas externas de la competencia

Nos indican que todos los negocios que pueden hacer una competencia directa a nuestra empresa, son competidores potenciales, aunque no decidan emprender ningún ataque directo o cuenten con una estrategia inmediata para realizarlo. Sin embargo, un mayor ingreso de competidores potenciales en un mercado, hace más complicada para la empresa el mantener su cuota de mercado y producir utilidades.

Cuando existe ya una competencia, la rivalidad es el producto natural de ella. La rivalidad entre compañías es intensa cuando:

Los competidores son flexibles tanto en tamaño como en recursos, esto proporciona a la empresa una excepcional capacidad para adaptarse a los cambios en los gustos y preferencias de sus consumidores y modificar sus procesos de producción para crear los productos o servicios que satisfagan estas demandas. Ejemplo de esto son las empresas que se dedican a fabricar productos para temporadas específicas, como juguetes, útiles escolares, ropa, etc., que deben adaptar su oferta a lo que el mercado requiere para cada época.

El crecimiento suave del sector hace que aparezcan muchas empresas pugnando por entrar en el mercado.

La inexistencia de una clara ventaja competitiva vuelve a la compañía vulnerable ante sus rivales, puesto que sus clientes no perciben una clara diferenciación entre los productos o servicios que presta la empresa con los similares o sustitutos de sus competidores, al no existir un elemento adicional que refuerce en la mente del cliente que al comprar en la empresa A, está obteniendo más por su dinero, que si comprara en la empresa B, ya sea en calidad, servicio,

tecnología, etc. El factor de diferenciación es el plus o valor agregado, que la empresa desarrolla para competir, ya sea en calidad, imagen, diseño, prestigio o confianza, por el mercado.

Como se observa, la ventaja competitiva es una característica única de cada empresa en un sector y que nadie más la posee, lo que hace que se destaque frente a sus competidores, usando términos contables se considera que existe ventaja competitiva cuando el promedio de utilidad es mejor que el promedio del sector en el que pertenece.

En este contexto, ingresan también los productos sustitutos que tienen características similares *al original*, tal es el caso de los jugos, las bebidas refrescantes, los medicamentos, etc.; y los productos complementarios que *perfeccionan* un servicio o producto, como comidas, prendas de vestir, tratamientos medicinales. Todas las empresas que forman parte de un mismo sector industrial, compiten con otros fabricantes de artículos o prestadores de servicios sustitutivos.

Como ejemplos se podrían citar: Coca Cola y Pepsi (refrescos); Fresco Solo y Jugos Yá (jugos instantáneos); Deja y FAB (detergentes); Atún Real y Van Camps (atún enlatado), entre otros.

Las empresas toman muy en cuenta cuál es el producto sustituto de su marca para ofrecer las mejoras necesarias que satisfagan las necesidades iniciales del producto en el mercado y no alterar la demanda de los clientes.

Además, la cantidad y tamaño de las empresas existentes en un sector, puede determinar el grado de competencia de cada una de ellas, y su grado de dominio como oligopolio o monopolio. Como es el caso de Microsoft (software), Claro y Movistar (telefonía celular),

TvCable y DirecTV (televisión por cable), Diario El Universo, Expreso y Extras (periódicos), Coca-Cola (refrescos), etc.

Para continuar con una ventaja competitiva se debe trabajar dirigiéndose a la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción del cliente, elementos que forman la ventaja competitiva, para contribuir a la superación de esas secciones llamadas *bloques genéricos*. Este proceso permitirá que las acciones se efectúen más rápido y de mejor manera, lo que facilitará la creación de nuevos modelos tecnológicos, pensando en el bienestar de los clientes, y se incrementará la riqueza de una organización.

El grado de rivalidad entre los competidores existentes, tiene relación con las acciones que toman las empresas para mantener su posición competitiva frente a sus rivales. En la mayoría de sectores existe competencia y, para derrotarla, hay que saber controlar muy bien las fuerzas externas e internas.

Términos a investigar

Estrategia:

Auditoría Externa:

Industria:

Fuerzas externas:

Productos sustitutos:

Determine los productos sustitutos de:

La carne vacuna:

El azúcar:

Productos farmacéuticos:

Mantequilla:

Pollo:

Vino:

Zapatos:

Bolígrafos:

lección

3

las fuerzas de Porter

ingreso
productos
sustitutos

compradores:
poder de
negociación

rivalidad
entre
competidores

proveedores:
poder de
negociación

entrada
nuevos
competidores

Michael Porter

Michael Porter, reconocido como el padre de la estrategia moderna, autor de varios de los libros que forman parte de la lectura obligatoria de las escuelas de negocios, es un referente global de la estrategia competitiva.

Sus clases en Harvard Business School poseen gran atractivo, y se dan en conjunto con más de 80 universidades en el mundo. Su influencia a nivel global también se refleja en su trabajo como asesor de gobiernos. Ha dejado huella en la literatura de management con múltiples best sellers como Estrategia Competitiva y Ventaja Competitiva. (Wobi, 2013).

Por Michael Porter conocemos que para que una industria comercial tenga un éxito alcanzable, necesita encontrarse sujeta a cinco fuerzas competitivas, que le permitan alcanzar una fuerza conjunta, mientras obtiene la mejor rentabilidad esperada. Para lo cual se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. La rivalidad entre competidores: Para una empresa que recién se inicia o para una gran corporación, será muy difícil acceder a uno o varios segmentos del mercado donde están posicionadas numerosas empresas y cuyos costos fijos son muy altos, ya que deberá lidiar constantemente con guerras de precios y campañas publicitarias agresivas para incorporar nuevos productos, lo cual conlleva un alto costo financiero.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Probablemente, es menos complejo armar un micro negocio (una tienda barrio), que una gran industria (como las salas de cines), ya que la cantidad de recursos necesarios a emplearse

difiere entre ambas, siendo la segunda sustancialmente más alta y por ende más costosa. En el segundo mercado existe poca competencia, y es poco probable que se dé apertura a otros competidores (nuevas franquicias de salas de cines). Esta característica es aplicable cuando se crean nuevas empresas y, el obtener los ingresos suficientes para competir, se hace dificultoso ya que sus costos son significativos, por lo cual la estabilidad operativa versus la del mercado, le resultará más difícil de lograr.

3. Poder de negociación de los proveedores: Este factor constituye un riesgo y a la vez un obstáculo para el crecimiento de un sector de la industria, debido al grado de concentración y especialización de los insumos/productos que fabrican, los fuertes recursos que poseen, el grado de organización que

LA GLOBALIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

El progreso del comercio internacional, al tener mayor apertura e intensidad gracias a la globalización, disminuye al mismo tiempo las restricciones para la participación de las industrias, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Los competidores no solo son en el marco local.
2. Dentro de los mercados se han fragmentado las grandes industrias quedando reducidas a industrias globales de segmentos.
3. Las compañías se han visto obligadas a mejorar y ser más competitivas.

Lo que permitiría asumir nuevas responsabilidades y desarrollar otras competencias que justifiquen el nivel de participación de las inversiones en el mercado nacional e internacional.

tenga, entre otros, con lo cual imponen los precios, el plazo de pago, la frecuencia y el volumen de los pedidos a sus compradores. Claros ejemplos son las empresas extractoras de petróleo, las proveedoras de servicios públicos (agua, luz, teléfono), las farmacéuticas y los supermercados.

4. Poder de negociación de los compradores: Un negocio no tendrá ventajas cuando los clientes están muy bien organizados, el producto posee sustituto, no está muy diferenciado o es de bajo costo. En tanto mejor organizados estén los compradores, exigirán disminución de precios, alta calidad y variedad de servicios, reduciendo las utilidades de la empresa. Como ejemplos se tienen a los medicamentos originales y sus genéricos – que son los sustitutos inmediatos–, las bebidas energéticas, los jugos y aguas embotellados, los refrescos, etc.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un segmento de mercado puede ser particularmente atractivo para el ingreso de productos sustitutos (alimentos y bebidas), el peligro para las empresas existentes es que el nuevo producto cuente con una mejor tecnología, calidad y precios mucho más bajos que el promedio del sector. Para evitar que esto suceda, se construyen barreras de entrada alrededor de una fortaleza, para que la empresa logre una ventaja competitiva sobre los nuevos competidores. Entre estas barreras tenemos:

Economía de escala: Los altos volúmenes de producción le permiten a la empresa reducir sus costos y ofrecer productos a precios muy bajos sin sacrificar la calidad del producto. Por lo que es muy difícil, para los que recién ingresan, alcanzar el mismo nivel de producción. El mundo globalizado en que operan las empresas, obligándolas a ser más flexibles, en cuanto

a sus respuestas a las necesidades de los consumidores, hace que esta barrera se replantee, ya que vuelve vulnerable a la empresa frente a sus rivales más ágiles a la hora de interpretar y responder a los requerimientos de los consumidores.

Diferenciación del producto: Las empresas tienen su marca y son reconocidas por sus consumidores, quienes obtienen una lealtad a la marca desde el momento del consumo. Sin embargo, la tecnología permite a los competidores incorporar las mejoras realizadas por sus rivales –en sus productos– lo cual debilita esta barrera.

Requerimiento de capital: Tener los recursos necesarios para invertir, hace que los inversionistas no lo hagan por los efectos que causan las barreras de ingreso sobre el capital demandado.

BLOQUES GENÉRICOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Eficiencia es la capacidad de obtener metas y logros con una mínima cantidad de recursos y que estos sean utilizados adecuadamente.

Calidad es ofrecer productos y servicios que gusten a los clientes y consumidores tomando en cuenta su costo, productividad y grado de tecnología, para alcanzar la eficiencia y eficacia que justifiquen el negocio en marcha.

Innovación es un cambio que introduce novedades como nuevas ideas, productos, esquemas, paradigmas y servicios enfocados a un negocio, para obtener nuevos niveles de comercialización.

Capacidad para satisfacer al cliente es el agrado que tienen los consumidores al obtener un bien o servicio y las referencias que hacen hacia sus conocidos, dándonos nuevos grupos de interés y brindando credibilidad en el mercado.

Pero el poseer el dinero suficiente para adquirir maquinaria y tecnología que otros con menos recursos no pueden hacer, no garantiza la sostenibilidad de esta barrera, ya en muchos países del mundo se están dictando leyes antimonopólicas para evitar el acaparamiento del mercado y para que los consumidores tengan múltiples opciones a la hora de decidir sus compras.

Acceso a canales de distribución: Por lo general las empresas posicionadas cuentan con canales de distribución establecidos y organizados por lo que, a los nuevos competidores, se les hace difícil penetrar en ellos, y para hacerlo, deben hacer grandes concesiones a los mayoristas en cuanto a precios, campañas publicitarias, mayor margen de utilidad, lo que resta utilidades para la empresa. Sin embargo, el no poder penetrar en los canales de distribución existentes, puede ser una oportunidad para la empresa nueva de crear los propios, tal vez más eficientes y de mayor rentabilidad tanto para el distribuidor como para la empresa.

Desventaja en costos independientemente de la escala: Las empresas pueden tener ventajas en costos, no igualables por sus competidores, independientemente de las economías a escalas, como por ejemplo: la tecnología que permite crear productos que pueden ser patentados; el acceso y control a la materia prima; los subsidios estatales que reciben; su ubicación geográfica estratégica, desde la cual puede responder con mayor rapidez a los pedidos de sus mayoristas, entre otros.

El Know How: La forma en que una empresa desarrolla sus procesos de producción/distribución/ventas/servicio, etc., es un conocimiento que sus competidores no poseen y les costará grandes cantidades de recursos, para adaptarlos a sus sistemas y lograr emular a la empresa líder.

Reforzando el aprendizaje

1. ¿Qué clases de fuerzas competitivas enfrenta hoy en día los miembros de una organización o industria?

2. Evaluar la competitividad de la industria alimentaria en el Ecuador, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

3. Analice cada una de las cinco fuerzas competitivas, cuál consideraría que tiene mayor relevancia para la toma de decisiones.

Términos a investigar

Ventaja Competitiva:

Rivalidad entre competidores:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Poder de negociación de los proveedores:

Poder de negociación de los compradores:

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Know How:

Economía a escla:

lección

4

análisis interno

capacidades
competitivas

fortalezas

debilidades

Análisis interno de la empresa

Cualquier compañía puede fracasar cuando no detecta a tiempo sus debilidades (para corregirlas) y sus fortalezas (para desarrollarlas). El no realizar este ejercicio podría llevarla incluso a salir del mercado, o no obtener un índice de utilidad mayor que el promedio de sus competidores, situación que la colocaría en una posición de desventaja competitiva.

Una de las debilidades que se puede presentar al interior de una organización es la inercia, que es la resistencia lenta a no obedecer a los patrones establecidos. Se caracteriza por la repetición de costumbres cotidianas y la falta de interés, incluso puede presentar obstáculos o constituirse en uno, que retrase las acciones dinámicas en los procesos cotidianos, haciendo perder valor empresarial al cliente.

Ni siquiera argumentos tales como el tamaño, la antigüedad, la experiencia y el tipo de organización, pueden ser capaces de eliminar la inercia, para lograrlo es preciso establecer nuevas reglas o parámetros de desequilibrio.

Si la organización no es capaz de superar la inercia, perderá posición competitiva. Para realizar la tarea se necesita un líder que implemente los cambios y contrarreste los factores negativos que producen la brecha y la tensión emocional en el comportamiento organizacional.

Otro de los factores que más corroe la trayectoria exitosa de una organización, es el cambio que se da tanto en el entorno como en los contextos internos, ya que lo que pudo ser bueno al inicio, podría convertirse en un elemento destructivo en poco tiempo.

Por lo tanto, la creación de una estrategia debe estar basada en un análisis coherente del ambiente externo como del estado interno de la organización; dicho análisis debe tomar en cuenta:

1. Las condiciones de la industria y la competitividad.
2. Las capacidades competitivas, fortalezas y debilidades internas de la organización.

Sin una idea previa del macro y micro ambientes de la organización, difícilmente se pueda seleccionar un plan estratégico que sea beneficioso para la empresa, tampoco se podría obtener logros en las ventajas competitivas. Los estrategas son los encargados de recopilar, clasificar e interpretar las diferentes variables que afectan a las organizaciones; basándose en los comportamientos del sector y de la industria, son quienes proponen los pronósticos y los escenarios, los mismos que son evaluados tomando en cuenta los roles individuales, corporativos y departamentales, también buscan la expansión de mercados, los inconvenientes en el negocio, así asimismo, desarrollan planes de mejora, convirtiéndose en personal de apoyo y asesoría.

Como trabajan conjuntamente con el alto mando, tienen autoridad independiente para la toma de decisiones. “El director general es el administrador estratégico más visible e importante, cualquier gerente que tenga bajo su responsabilidad una unidad o división, que sea responsable de los resultados en ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa en una parte importante de la empresa es un administrador estratégico” (David, 2008, p. 180).

Además se deben tener presentes, los compromisos estratégicos previos, que son las obligaciones contraídas por una empresa con anterioridad, y que afectan ya sea su marcha operativa o financiera.

Un ejemplo se podría dar en un juicio contra la empresa. Los litigios en el Ecuador tiene tres instancias, y en cada uno se establece el proceso de apelación; esta situación afecta directamente a la parte laboral, puesto que de saberse, crearía incertidumbre en lo que sucederá con los puestos de trabajo; por lo tanto, mientras se siga el proceso, debe ser manejado con total discreción para mantener el correcto comportamiento organizacional. Se debe proceder de la misma forma cuando se realiza un cambio de representante legal, se vende el negocio o se realizan alianzas estratégicas.

Términos a investigar

Análisis Interno:

Macro ambiente de la organización:

Micro ambiente de la organización:

lección

5

diseño de la estrategia empresarial

objetivos
estratégicos

propósito

indicadores

tiempo

Los objetivos estratégicos

La empresa que tiene correctamente definida su misión, visión, valores corporativos y propuesta de valor, está en condiciones de identificar los objetivos estratégicos y construir su estrategia empresarial, tomando en consideración a los *stakeholders*, los procesos internos y la estructura organizacional.

Definidos por medio de un diagnóstico inicial de la situación en que se encuentra la organización, constituyen la meta fundamental de la planificación, cuyos resultados son evaluados en su eficacia y eficiencia de acuerdo a los objetivos inicialmente planeados. (Matilla y Marca, 2011).

Los objetivos son los procesos mediante los cuales se definen los parámetros generales de acción, asignados a los grupos estratégicos de trabajo, que deberán cumplirse en base a operaciones, sistemas y financiamiento, por ejemplo:

- Impulso al mejoramiento de resultados.
- Detener incertidumbre, inercia y paradoja de Ícaro.
- Promover la eficiencia financiera.
- Buscar la mejora de la presencia empresarial, etc.

Los objetivos estratégicos son los propósitos (variables) a alcanzar, medidos a través de indicadores y metas (cuantificables), que deben cumplirse dentro de un período de tiempo determinado (plan).

**Objetivo Estratégico = Propósito +
Indicador + Meta + Período de tiempo**

Al ampliar la infraestructura del Departamento de Atención al Cliente, la empresa busca incrementar el porcentaje de clientes atendidos al 95% durante el 2020. Este objetivo estratégico tiene un propósito (ampliar infraestructura), puede ser medible (% clientes atendidos), tiene una meta (95%) y un plazo de tiempo para ser ejecutado (año 2020), brinda una propuesta de valor al cliente (mejor servicio), que la diferencia de su competencia y está alineado con su filosofía empresarial (misión, visión y valores corporativos).

Los objetivos pueden presentar diversas clasificaciones de acuerdo

**Objetivo Estratégico: Ampliar la infraestructura
del Departamento de Atención al Cliente + % de
cliente atendidos + 95% + 2020**

a su finalidad: estratégicos, operativos, cualitativos, cuantitativos, tangibles, intangibles, etc. Lo importante es que puedan ser medidos y cuantificados, de tal manera que direccionen a la organización y no causen confusión en las escalas inferiores. Una implementación confusa, complicada y de varias interpretaciones, causa desgaste en los miembros de la organización y propicia el uso inadecuado de sus recursos.

Según Fajardo (2008), los objetivos pueden ser:

Direccionales: Cuando marcan la dirección hacia la cual debe encaminarse la empresa, ya sea para incursionar en nuevos mercados, productos, segmentos de clientes, etc.

De rendimiento: Miden el rendimiento técnico de los activos, los procesos, la tecnología utilizada en la empresa, la rentabilidad, etc.

Internos: Comprende todo lo relacionado con la organización respecto a los procesos, las actividades, las relaciones internas y la gestión del talento humano.

Externos: Abarca lo concerniente a la relación de la empresa con los clientes, los proveedores, los competidores, las autoridades de control, los accionistas, y en general, con aquellos que se encuentran fuera de la empresa pero relacionada con ella.

Estos objetivos cubren los aspectos más importantes de la empresa y se alinean unos con otros sin realizar mayor esfuerzo.

Acciones para alcanzar los objetivos estratégicos

De acuerdo al tipo de negocio y sectores donde opera una compañía cada objetivo se cumple y se define de una manera diferente, no son iguales los objetivos de venta, a los de logística, de

LA HISTORIA DE ÍCARO

Es un personaje de la mitología griega que escapó de su prisión, en la que había sido encarcelado junto a su padre, gracias al diseño de unas alas que éste construyó con hilos entrelazados entre sí y pegadas con cera. El problema era que, como su padre le advirtió, al volar tan alto y aproximarse demasiado al sol, se derritió la cera y cayó al Mar Egeo, ahogándose.



producción, o de mercadeo, entre otros. Por ejemplo, si queremos mejorar el nivel de ventas, definimos las tareas que se deben realizar para alcanzar este objetivo:

- 1) Análisis comparativo de los dos últimos años con el propósito de identificar las tendencias y en qué meses hay mayor y menor volumen de ingresos
- 2) Análisis de la contribución marginal por cada línea de productos.
- 3) Análisis de la política corporativa para saber qué productos se deben ofertar con énfasis, en relación con la zona geográfica y clientes sectorizados.
- 4) Análisis del entorno:
 - Ventas generales en el sector, mercado y producto-mercado.
 - Ventas de los competidores potenciales.
 - Rentabilidades del sector y competidores principales.
 - Análisis de las ventas por zonas y por líneas de producto.
 - La evolución de las cinco fuerzas de Porter.
- 5) Análisis interno: Se debe identificar las observaciones detectadas, las actividades y procesos clave, y el mejoramiento de competencias clave, todo esto mejorara la estructura como organización, sus canales de distribución y creará valor.
- 6) Proponer los objetivos por marca y especificaciones
- 7) Revisión de directivos previa puesta en marcha
- 8) Asignación de plaza y mercado para cada objetivo aprobado

- 9) Asignación de cupo de venta vendedor
- 10) Control de tiempo de cumplimiento para cada objetivo, es posible que deba ser modificado de acuerdo a las condiciones de la industria, esto se lo conoce como *rollingforecast*.
- 11) Detectar y corregir inconvenientes en cada tarea antes de finalizar cada período económico (año).
- 12) Archivar los planes para que puedan ser utilizados como fuente de información histórica en futuras negociaciones.

El objetivo, por tanto, no es otra cosa que la culminación de una actividad. Es la guía que encaminará la toma de decisiones en cuanto a los logros particulares y de conjunto; por lo tanto debe ser claro y bien dirigido de lo contrario no se podrán aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Fajardo (2008) considera al objetivo como “el fin o propósito que se traza en un determinado tiempo”, que puede ser corto, mediano o largo plazo. Para ello se evalúan los recursos con los que se cuenta, además de motivar al equipo de trabajo para que en conjunto, pueda alcanzarse la meta u objetivo establecido.

El objetivo debe ser *claro*,

EL ACRÓNIMO MARTE

Suele utilizarse para hacer referencia a las características básicas que deben contener los objetivos, esto es:

Medibles

Alcanzables

Retadores

Temporales

Específicos

esto es concreto y medible; cuando cumple estas dos características, se vuelve asequible y de fácil recepción para las personas que van a realizar las actividades encaminadas a lograrlo. Otra característica es que debe ser realizado en un período de tiempo establecido, ya que no existen objetivos que sean estáticos, ya que cambian a medida que la empresa lo hace. Esta constante evolución estimula y anima constantemente a los administradores de empresas a diseñar nuevas metas a alcanzar por los miembros de la organización.

Construcción del objetivo:

Pregunta inicial: ¿Está la empresa atendiendo, en forma eficiente, los requerimientos de los clientes?

Identificación de la necesidad: Mejoramiento de la calidad del servicio al cliente.

Estrategia: Implementar un sistema de gestión de calidad.

Indicador: Cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015.

Periodo de tiempo: 6 meses.

Objetivo I: En 6 meses, la empresa contará con un sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001:2015, con el objetivo de prestar un servicio de atención al cliente de excelencia.

Términos a investigar

Diseño de la estrategia:

ISO 9001-2015:

Contribución marginal:

lección

6

la estrategia en la administración

metas

tareas

políticas

límites

La estrategia en la administración

En el campo de la administración, una estrategia, es el modelo que conjuga las principales metas organizacionales, dirigiendo la secuencia de tareas a realizar. Una estrategia administrativa busca deficiencias para obtener una situación adecuada y razonable, evitando cambios drásticos.

La meta más cercana es el tiempo en que se indica el logro de un objetivo, desafortunadamente a veces este tipo de meta no indica la manera en que va a ser realizada.

En el marco de política estratégica esta debe fundarse estableciendo los límites para alcanzar los objetivos.

Las estrategias, en el escenario de los negocios, deben abarcar como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales:

- a) Ser *claras y decisivas*. Deben ser específicas y claras para poder tener un seguimiento eficaz y ser viables para su fácil comprensión
- b) Deben *conservar la iniciativa*. Deben ser motivadoras, auspiciando el éxito corporativo.
- c) Ser *flexibles*. Deben ser adaptables a cambios, mostrando la ventaja competitiva en las acciones planeadas
- e) Deben poseer *compromiso de liderazgo*: Las necesidades de muchos, anteceden a las de pocos, incluso a las de los líderes, que siempre deben motivar, de tal manera, para que sus ideologías y creencias sean los de sus colaboradores.
- f) Ser factor *sorpresa*. Se debe tener un plan de contingencia para

reaccionar ante momentos inesperados, especialmente con la competencia.

La estrategia pretende establecer los procesos clave en los que debe concentrarse la organización para dar respuesta a la estrategia competitiva y la articulación de dichos procesos en una arquitectura organizativa adecuada.

Tipos de estrategia

Las estrategias pueden ser muy útiles para aquellas empresas que operan en sectores de escaso crecimiento y de baja rentabilidad, y que se sustentan en las decisiones y acciones llevadas a cabo por el responsable del departamento de cada empresa. Entre estas anotamos las siguientes:

- **Estrategia de Marketing:** La función del área de marketing es ampliar el entorno en el que se conoce la organización, así como actuar con grupos de interés externos como clientes y competidores. También debe encargarse de obtener información esencial sobre las necesidades de nuevos clientes, las demandas previstas, las acciones de los competidores y las nuevas oportunidades.
- **Estrategia de Producción:** La función del área de producción es crear los productos y servicios con los que la empresa pueda competir en el mercado. Una unidad de operaciones y/o producción eficaz es aquella que se ajusta a las necesidades de la empresa, que concentra sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue la sociedad.
- **Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación:** En muchas organizaciones, los esfuerzos en I+D+i son necesarios para mantener la capacidad de una compañía para no perder el tren

y, por supuesto, para promover la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

- **Estrategia de Sistemas de Información:** El objetivo de esta estrategia es proporcionar a la organización la tecnología y los sistemas mínimos necesarios para operar, planificar y controlar su actividad. En algunos casos, unos sistemas de información muy bien diseñados sirven de base para una ventaja competitiva al permitir una gestión de costes más agresiva que la competencia, un uso más efectivo de la información pertinente del mercado o la integración de las operaciones en la cadena de suministros de clientes y proveedores.
- **Estrategia de Recursos Humanos:** Esta estrategia permite actuar de nexo entre la dirección y los empleados, y entre la organización y grupos externos como sindicatos y Administración. Además, es necesaria para consolidar una plantilla estable y formada.
- **Estrategia Financiera:** Proporciona a la organización la estructura de capital y fondos adecuados para implantar estrategias de crecimiento y competitivas. (Altair Consultores, s. f., p. 27).

Creación de la estrategia

La creación de una estrategia no es únicamente para el alto mando, este enfoque involucra a todos los mandos medios (hasta el nivel de portería, que según nuestro enfoque de la estrategia una empresa moderna y responsable crece según en orden invertido, primero el portero y luego la alta jerarquía, ya que es desde la portería donde comienza el principio de responsabilidad asistida y compartida en la visión y la misión de la empresa).

Para diseñar una estrategia se debe tener muy claro, en primer lugar, cuál es el negocio, a qué se dedica la empresa, pensando que

no únicamente fabrica un producto sino también el beneficio que brinda a sus clientes con este producto.

Además, se debe recordar que existen tres niveles de estrategias principales:

- **Estrategia de cartera de negocios:** Son las acciones que ponen en marcha la dirección de un negocio. El buen manejo de esta estrategia optimiza el desempeño de la empresa en una línea de productos y servicios determinada a través de la estabilidad de la posición competitiva a largo plazo. La estrategia de negocios persigue:
 1. Proponer una iniciativa en variaciones de la industria.
 2. Crear ventaja competitiva sostenible.
 3. Mantener habilidades distintivas valiosas.
 4. Enlazar estrategias entre los diferentes departamentos.
- **Estrategia funcional:** Esta tiene relación directa con las funciones y procesos en un departamento clave de un negocio. Incluye Investigación y Desarrollo, Fabricación Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc. Su papel primordial es ser el punto de apoyo para la estrategia de negocios.
- **Estrategia de operación:** Es la que concierne a enfoques e iniciativas estratégicos, a regiones y distritos, plantas, departamentos relacionados con las unidades de operación clave y de desarrollo de las tareas de operación. La responsabilidad principal se delega a los administradores de la planta, de unidades geográficas y de los supervisores en un nivel inferior.

Giro del negocio

Por lo tanto, para definir el giro de negocio de la empresa, se debe tomar en cuenta:

El beneficio que el producto/servicio brinda a los consumidores **(qué)**.

El grado de tecnología que se aplicó en su fabricación **(cómo)**.

El universo de consumidores a los que sirve **(quién)**.

La visión estratégica identifica las pautas de la empresa en el futuro. Es importante que la misión se actualice, para así ser complementada y fusionada con la visión. La misión debe decir qué hace el negocio, por qué lo hace, para quien lo hace y cómo o con qué medios lo hace y las necesidades de los clientes a los que trata de satisfacer.

El establecimiento de una visión estratégica es parte preliminar al liderazgo estratégico. Es necesario conocer las falencias y sus implicaciones antes de lanzar estrategias, por eso se desarrollan objetivos y se buscan obtener indicadores de desempeño para calificar su progreso en la ejecución.

El éxito competitivo de cualquier empresa se basa en replantear su entorno mediante la selección de una estrategia, la misma que debe amoldarse al entorno existente, para de esta manera formar un nuevo entorno donde éste se acople a la estrategia.

Conceptos importantes para recordar

Meta: La meta, como fin de una actividad, se alcanza a través de la toma de decisiones concretas. La estrategia diseñada deberá responder a las necesidades, previamente identificadas, del mercado. Preguntas como ¿qué producto vamos a lanzar al mercado?, ¿en qué segmento del mercado vamos a incursionar?, ¿cuál es la utilidad que el cliente obtendrá de mi producto?, entre otras, servirán de base para el planteamiento de la estrategia; la respuesta que se asigne a cada interrogante permitirá que la estrategia sea seleccionada apropiadamente y luego pueda permearse a todos los niveles, departamentos o divisiones de la organización, involucrados directa o indirectamente en la consecución de la meta establecida. Para cuantificar los objetivos alcanzados, la meta puede medirse en la cantidad de tiempo/recursos que una empresa emplea para alcanzar dichos logros.

Programa/plan: Es un documento en el cual se especifican las directrices de acción en determinada área. Los planes pueden ser estratégicos, de negocios, operativos, financieros, de marketing, de jubilación, etc., y pueden cumplirse en el corto, mediano y largo plazo.

Acción: Es el desarrollo de las tareas que complementan al proceso del problema a ser integrado, debe estar constantemente monitoreada y guiada por el análisis de informaciones y experiencias.

Benchmarking: Es copiar la política de una organización e inmediatamente adaptarla a una nueva. El mejor ejemplo que se puede citar en nuestro medio son los llamados *martes locos*, esta costumbre empresarial fue adaptada de países extranjeros y es altamente usada en pizzerías, restaurantes, cines, tiendas de películas, y demás. Otro ejemplo de benchmarking lo constituye la

construcción de centros comerciales, el uso de las franquicias, entre otros.

Grupos Estratégicos: Los grupos estratégicos equivalen al conjunto de varias empresas que poseen similar participación en el mercado y no son siempre competidores entre sí en algunos casos, sino más bien trabajan bajo esquemas estratégicos similares. Es responsabilidad de los gerentes la decisión de participar o no en determinado grupo de competidores.

Pasos a seguir en el proceso de la Administración Estratégica

1. Designar al personal clave.
2. Identificar las áreas relacionadas tanto internas como externas.
3. Realizar un análisis utilizando una matriz de relaciones (FODA, BGC, SPACE).
4. Establecer la misión, la visión y los valores filosóficos.
5. Trazar un plan estratégico.
6. Identificar cuáles son los puntos del plan que deben resolverse como prioritarios.
7. Realizar planes operativos de acuerdo a las prioridades establecidas en el plan estratégico.
8. Designar a los responsables.
9. Evaluar todo el proceso de principio a fin.

■ Reforzando el aprendizaje

La empresa comercializadora Lirio Azul, lo contrata para que realice por primera vez la planificación estratégica. Describa el proceso que se debe realizar para llevar a cabo una auditoría externa.

[illegible]

lección

7

matriz foda

fortalezas

oportunidades

debilidades

amenazas

La Matriz FODA

Una herramienta utilizada para diseñar y seleccionar la mejor estrategia para una empresa es la matriz FODA, acrónimo que hace referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se le pueden presentar a sujetos tan diversos como una persona o una corporación.

En inglés el término es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). También se la conoce como matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), no varía su estructura ni utilidad, únicamente la forma en que se la denomina. Por medio de esta herramienta, el usuario podrá tener una visión clara de las fortalezas y debilidades que existen al interior de la empresa y las oportunidades y amenazas que se presentan en el exterior.

Es un estado situacional del objeto de estudio, que permite al analista obtener un diagnóstico muy aproximado de la posición del sujeto, y en base a esta información, tomar las mejores decisiones, en

Ejemplo de
Matriz FODA.

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades D1 D2 D3 Dn	Amenazas A1 A2 A3 An
Fortalezas F1 F2 F3 Fn	Oportunidades O1 O2 O3 On

Ejemplo de Matriz FODA de Alternativas Estratégicas.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	O1	A1
	O2	A2
	O3	A3
	O4	A4
Fortalezas (F)	FO	FA
F1	Estrategia Maxi-Maxi Aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades: FO1 FO2 FO3	Estrategia Maxi-Mini Utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas: FA1 FA2 FA3
F2		
F3		
F4		
Debilidades (D)	DO	DA
D1	Estrategia Mini-Maxi Minimiza las debilidades sacando partido a las oportunidades: DO1 DO2 DO3	Estrategia Mini-Mini Minimiza las debilidades y evita las amenazas: DA1 DA2 DA3
D2		
D3		
D4		

concordancia con los objetivos y políticas que se hayan formulado.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es estudiar el entorno de la organización; medir los recursos y capacidades con que se cuentan; graficar los resultados en una matriz de cuatro cuadrantes; y, discutir con el equipo directivo los resultados obtenidos.

El análisis de la matriz FODA debe tomarse como un punto de partida, ya que únicamente proporciona información de la empresa en

Ejemplo de
Matriz DAFO.

DAFO		Debilidades			Fortalezas		
		D1	D2	D3	F1	F2	F3
Amenazas	A1	E1		E1		E1	
	A2	E2		E2	E3		
	A3				E4		
Oportunidades	O1		E4			E5	E6
	O2		E5	E7	E3, E6		
	O3	E7		E1, E5			E3, E2

E = Estrategia

un momento determinado, porque el entorno siempre es cambiante, por lo que es necesario recurrir también a otras herramientas de selección de estrategias.

También es aconsejable realizar análisis sucesivos para comprobar el avance en la consecución de los objetivos planteados en la formulación de la estrategia. La periodicidad de este análisis la determinará lo complejo del estudio y el contexto en que se realiza.

Además, lo que en un momento puede parecer una ventaja competitiva, sino da los resultados esperados, lo que se está logrando es desviar recursos que pudieran apuntalar a otra fortaleza para

El análisis FODA

Permite conocer de antemano el comportamiento del objeto estudiado y su capacidad para afrontar los cambios en su entorno (oportunidades y amenazas) en base a sus fortalezas y debilidades internas.

convertirla en una ventaja competitiva real.

La matriz FODA permite elaborar y seleccionar las estrategias más adecuadas para que la empresa pueda permanecer en el mercado, esto en base a la fortaleza del análisis de los ambientes interno y externo desarrollado. Como las fortalezas y debilidades son inherentes al sujeto o a la organización, es posible actuar directamente sobre ellas, lo que no acontece con las oportunidades y amenazas que, por ser externas, sólo pueden ser predecidas y, tal vez, mejoradas a partir de la modificación de los aspectos internos.

■ Reforzando el aprendizaje

Construya una matriz FODA aplicada a usted.

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades 	Amenazas
Fortalezas 	Oportunidades

Conclusión:

lección

8

matriz boston consulting group

estrellas

interrogantes

vacas
lecheras

perros

La Matriz de Crecimiento BCG

Para definir la estrategia se pueden emplear varias herramientas, entre las que se encuentra la matriz de crecimiento o Boston Consulting Group (BCG).

La BGC muestra en el eje horizontal, la participación de mercado y en el vertical, el crecimiento del mercado anticipado. De tal manera que una empresa que aparezca con una alta participación en el mercado, será considerada como líder de su industria. El alto crecimiento en el mercado debe superar el 10% en ventas.

Suele emplearse para analizar los productos que resultarían más rentables para la empresa, y con esa información elaborar las mejores estrategias de marketing que se pueden implementar.

El análisis de este modelo es muy simple, si los resultados arrojan que la empresa es una Estrella, una Interrogante, una Vaca Lechera o un Perro, el gerente sabe qué hacer con ella: seguir invirtiendo o liquidarla.

- Si es una *Estrella* y requiere de mayor liquidez para crecer, hay que proporcionarle los recursos suficientes, ya que la operación será muy rentable.
- Si es una *Vaca Lechera*, se la puede ordeñar para ayudar a otras unidades de negocio a crecer, o utilizar el excedente que genera, ya que no requieren de muchos recursos para funcionar, en proyectos de investigación y desarrollo, que pueden generar valor.
- Si es una *Interrogante*, debe recibir recursos para ver si eran capaces de transformarse en Estrellas, pero hay que vigilarla de cerca puesto que podría convertirse en Perro.
- Si es un *Perro*, lo mejor es retirarle el dinero y liquidarla.

Estructura de la matriz de crecimiento o Boston Consulting Group (BCG).

Cuadrante superior izquierdo

Estrellas: Empresas con elevada cuota de participación de mercado en mercados de alto crecimiento. Necesitan liquidez para seguir creciendo. Se encuentran en una posición competitiva muy fuerte. Generan elevados beneficios.



Cuadrante superior derecho

Interrogantes: Empresas que necesitan grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento. Empresas prometedoras, pero que no generan los beneficios que supondría el producir un producto bien experimentado.



Cuadrante inferior izquierdo

Vacas lecheras: Unidades que poseen una cuota de mercado muy elevada en mercados de bajo crecimiento. Generan grandes cantidades de dinero. Necesitan pocos recursos para sí mismas. Pueden apoyar a otras unidades de negocio o financiar proyectos de I+D+i.



Cuadrante inferior derecho

Perros: Empresas con cuotas de mercado bajas en mercados de escaso crecimiento. Pierden dinero.



La matriz crecimiento-participación y la cuota de mercado.

La Matriz BCG o Matriz de Crecimiento-Participación, como herramienta de análisis interno, utiliza la cuota de mercado de la empresa para tomar decisiones estratégicas, especialmente en el área de mercadotecnia.

La cuota de mercado es la fracción o porcentaje que la empresa tiene de la totalidad del mercado existente en su grupo empresarial o industrial. Incrementar esta participación es una de las metas principales de la empresa que tienen relación con el retorno sobre el activo (ROA) y el retorno de la inversión (ROI).

Se entendería que mientras más alto es el porcentaje de participación del mercado, más rápido se alcanza el retorno de la inversión que la empresa ha realizado en un producto o línea de productos.



Ciclo de vida del producto y la Matriz BCG.

A la Matriz BCG también se la relaciona con el ciclo de vida del producto, ya que las características asignadas a la posición de la empresa en el mercado, también podría aplicarse a la evolución de un producto, o línea de productos, en un determinado mercado.

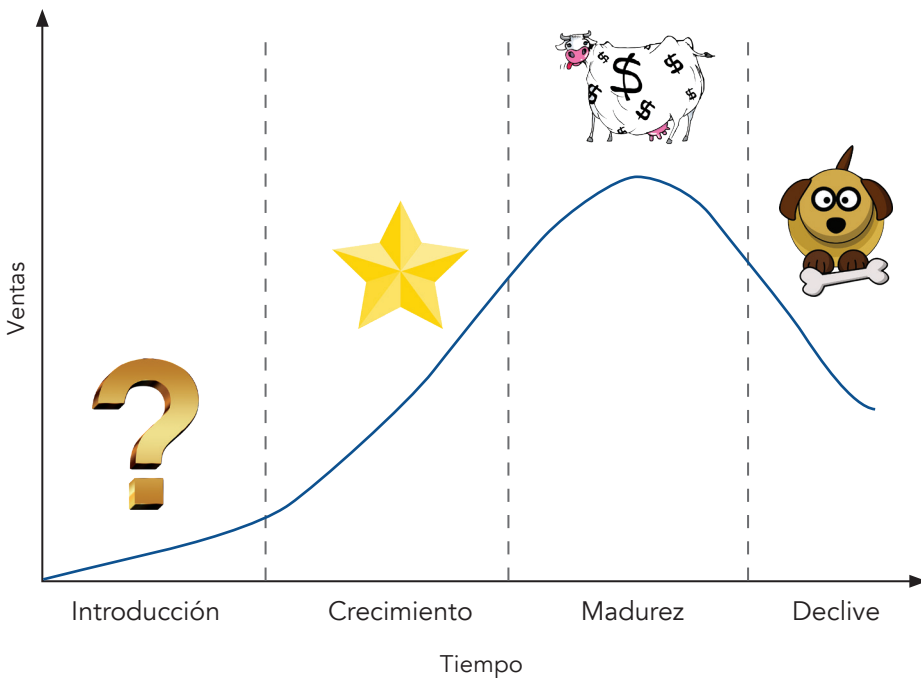
El ciclo de vida del producto, que son las etapas o fases que atraviesa un producto desde que *nace* hasta que *desaparece*, y su participación en las ventas de la empresa, está compuesto por 4 etapas:

Introducción. Se lo asocia con los productos interrogantes.

Crecimiento. Se lo asocia con los productos estrella.

Madurez. Se lo asocia con los productos vaca.

Declive. Se lo asocia con los productos perro.



Ejemplo de elaboración de la matriz BCG

A modo de ejemplo, se presentan los datos de la empresa Botellitas S. A., que se dedica a la fabricación y venta de botellas de plástico, y de las empresas con las que compite en ese sector.

Ventas de las principales empresas productoras de botellas de plástico en Guayaquil.

Empresa	Ventas Año 1	Ventas Año 2	% Participación de mercado (último año)
Botellitas S. A.	3.500.000	4.000.000	45.45%
Envases de plástico S. A.	2.500.000	3.000.500	34.10%
Contenedores S. A.	1.500.000	1.800.000	20.45%
Total	7.500.000	8.800.500	100.00%

Para calcular el Índice de Participación en el Mercado (ÍPM) del último año se divide el volumen de ventas para el mercado meta (suma del volumen de ventas de todas las empresas del sector) y se multiplica por 100:

Para Botellitas S. A.:

$$(4.000.000/8.800.500) \times 100 = 45,45\%$$

Para Envases de plástico S. A.:

$$(3.000.500/8.800.500) \times 100 = 34,10\%$$

Para Contenedores S. A.:

$$(1.800.000/8.800.500) \times 100 = 20,45\%$$

Se calcula la Tasa de Crecimiento del Mercado (TCM), restando el volumen de ventas del sector del último año (2) menos el volumen de ventas del sector del año inmediato anterior (1), el resultado se lo divide para el volumen de ventas del sector del año anterior (2) y se

multiplica por 100:

$$[(8.800.500-7.500.000)/7.500.000] \times 100 = 17,34\%$$

Este resultado nos indica que el volumen de ventas de las botellas de plástico en el Año 2, creció en un 17,43% con respecto al Año 1.

La TCM se representa en el eje vertical, con una escala creciente, de arriba hacia abajo, desde el 20% al 5%, con una media del 10%.

Se calcula la Participación Relativa de Mercado (PRM), que es igual a la cuota de participación de mercado de la empresa en estudio, dividida para la cuota de participación de mercado del competidor con mayor participación en el mercado:

$$45,45\%/34,10\% = 1.33$$

La PRM también se la puede calcular en base al volumen de ventas:

$$4.000.000/3.000.500 = 1.33$$

La PRM se ubica, por lo general, entre el 1 y 1.5%, por encima de este promedio la empresa es considerada como fuerte. Si se coloca por debajo, la participación de la empresa es baja.

Con estos resultados se ubica a la empresa en la posición que le corresponde dentro de la matriz la BCG y se analizan las acciones que se deben seguir para mejorar o fortalecer su ubicación en el mercado.

Este tipo de análisis se lo puede realizar para cada línea de producto que tenga la empresa.

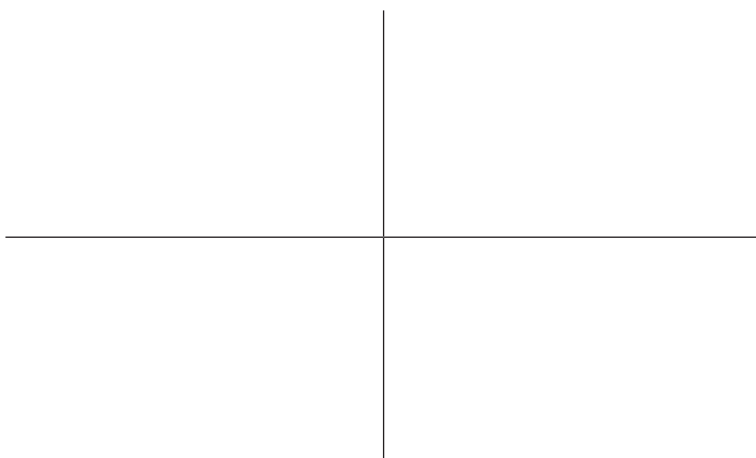
Para elaborar la matriz de crecimiento se deben contar con datos extraídos de documentos financieros confiables.

■ Reforzando el aprendizaje

Identifique un grupo de empresas que tengan el mismo giro de negocio de la empresa donde usted trabaja. Con datos reales, tomados de la Superintendencia de Compañías (<https://bit.ly/2pbTqgF>), seleccione 5 empresas líderes de ese sector, y proceda a:

1. Elaborar el cuadro de ventas de las empresas.
2. Calcular el Índice de Participación en el Mercado (ÍPM).
3. Calcular la Tasa de Crecimiento del Mercado (TCM)
4. Asignar, de acuerdo a la matriz de crecimiento (BCG), la característica que le corresponde a cada empresa de acuerdo a los resultados obtenidos.
5. Haga un análisis al respecto.

Empresa	Ventas Año 1	Ventas Año 2	% Participación de mercado (último año)
Total			

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

lección

9

matriz space

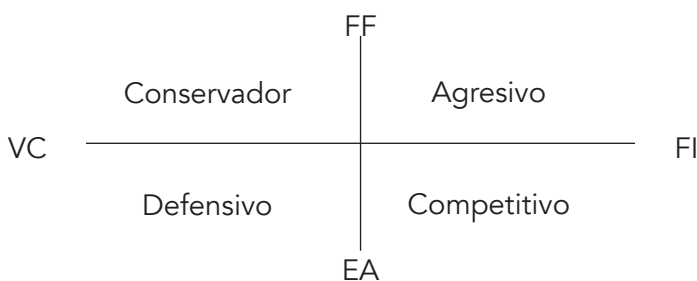
posición
estratégica

evaluación
de
acciones

Matriz SPACE

Otra herramienta muy utilizada es la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones SPACE por sus siglas en inglés: *Strategic Position and Action Evaluation*, que muestra dos dimensiones internas: Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dos externas: Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Para construir la matriz se realizan los siguientes pasos:

- 1) Selección de una serie de variables que permitan definir la FF, VC, EA y FI.
- 2) Se le asigna a las variables FF y FI un valor que oscila entre +1 (más bajo) y +6 (más alto); y a las variables EA y VC, un valor que oscila entre -1 (más bajo) y -6 (más alto). La asignación de valores se la realiza analizando que posean el suficiente peso para reflejar una realidad y que sirva para fijar el direccionamiento más correcto.
3. Se calcula la puntuación promedio, sumando los valores de cada variable y dividiéndola para el número de variables ponderadas, en cada dimensión: FF, VC, FI y EA.
4. Se traza el cuadrante y se colocan las puntuaciones en el eje correspondiente.



FF: Fortaleza Financiera.
 VC: Ventaja Competitiva.
 FI: Fortaleza de la industria.
 EA: Estabilidad ambiental.

5. Se suman las dos puntuaciones en el eje X y se traza el punto resultante en X. Lo mismo se hace para el eje Y.

$$FF + EA$$

$$FI + VC$$

6. Se traza un vector direccional, que va desde el punto 0 de la matriz, atravesando el punto de intersección.

Ejemplo de construcción de la matriz SPACE

Se elabora la matriz SPACE para Grabados del Mar; se asignan valores que reflejen, lo más real posible, la posición de la empresa; se calculan las coordenadas para X y Y de acuerdo al paso 5, y se traza la matriz.

Matriz SPACE para Grabados del Mar.

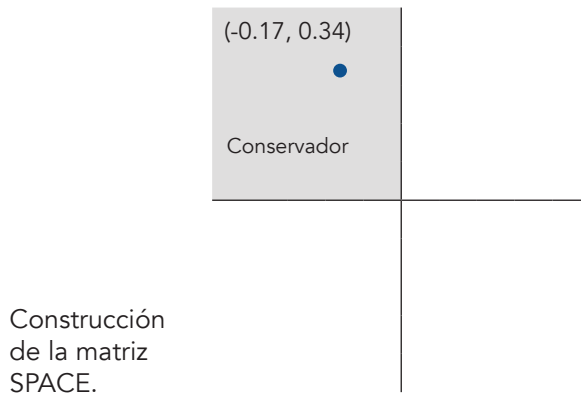
Fortaleza Financiera FF	Puntuaciones	Promedio
Liquidez	3	
Capital de trabajo	3	
Margen de utilidad	4	
Total	10	3.33
Fortaleza de la Industria FI		
Diversidad de productos	5	
Mercado en crecimiento	3	
Aplicación de tecnología	4	
Total	12	4
Estabilidad Ambiental EA		
Precios de la competencia	-3	
Demanda	-4	
Presión de la competencia	-3	
Facilidad para salir del mercado	-2	

Matriz SPACE para Grabados del Mar (cont.).

Informalidad	-5	
Cambios en la tecnología	-4	
Total	-21	-3.5
Ventaja Competitiva VC		
Calidad del producto	-5	
Lealtad de los clientes	-3	
Participación en el mercado	-4	
Gestión del talento humano	-4	
Control de proveedores	-4	
Total	-22	-3.66

$$FF + EA = 3.33 + (-3.5) = -0.17 \text{ (Eje de las Y)}$$

$$FI + VC = 4 + (-3.66) = 0.34 \text{ (Eje de las X)}$$



Los resultados que arroja la matriz SPACE revelan la fortaleza o debilidad de la empresa y orientan al gerente a buscar las estrategias más adecuadas para que la organización se coloque en una posición competitiva dentro del mercado.

En el caso del ejemplo planteado la posición de la empresa analizada es *Conservadora*.

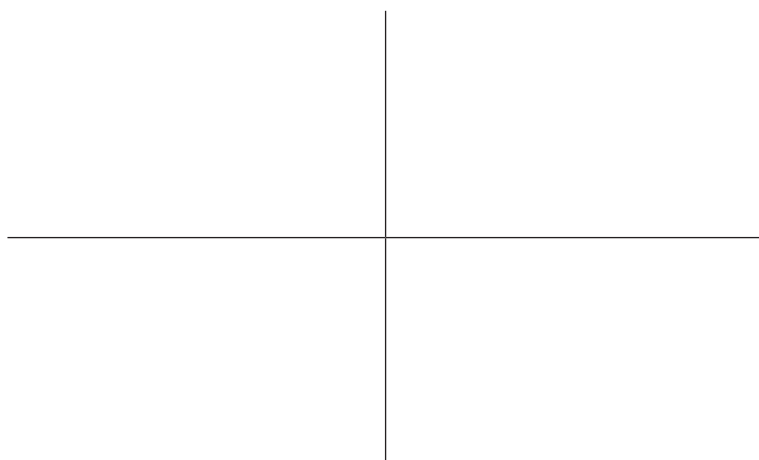
■ Reforzando el aprendizaje

Elabore una matriz SPACE aplicada a su vida profesional. Para esto:

1. Haga un listado de su Fortaleza Académica (Estudios), Fortaleza de Habilidades (las áreas que domina), Estabilidad de su Entorno (Empleo), Ventaja Competitiva (capacidades, cualidades, destrezas).
2. Asigne valores a cada ítem (del 1 al 5) lo más cerca posible a su realidad.
3. Ubique su respuesta en el cuadrante que le corresponda.
4. Realice un análisis.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Fortaleza Académica FA	Puntuaciones	Promedio
Total		
Fortaleza de Habilidades FH		
Total		
Estabilidad en el Entorno EE		
Total		
Ventaja Competitiva VC		
Total		



lección

10

implementación de la estrategia

líder

eficacia

eficiencia

El líder y la estrategia

Como se ha desarrollado anteriormente, el tamaño de la estructura organizacional de la empresa tiene relación directa con su ambiente externo, es en esa instancia cuando se proponen las estrategias y metas a seguir, se aplican los diferentes niveles de tecnología y liderazgo en combinación con los valores culturales existentes en cada empresa.

Una vez que se ha diseñado y elegido la estrategia es el momento de implementarla. En esta fase de la administración estratégica, que involucra a todas las funciones y los miembros de la organización, requiere de un liderazgo decisivo, ya que los resultados que se obtengan dependerán, en gran medida, de quien ejerza el liderazgo de la empresa.

El líder surge como la figura a quien las personas siguen, y en quien confían. Para influir positivamente en sus colaboradores, el líder debe conocer lo suficiente a sus colaboradores para crear un clima organizacional óptimo, en el cual se desarrollen y fortalezcan los valores corporativos necesarios, que generarán un sentimiento de pertenencia y cohesión de equipo, lo cual llevará a la organización al camino correcto hacia la consecución de los objetivos.

El líder debe contar con un adecuado plan de implementación que le permita definir y estructurar las capacidades que la organización necesita poseer en el futuro al tiempo que aprovecha los actuales. Por lo tanto, es importante la capacitación y actualización continua del talento humano, que es la base de la empresa, y sobre el que recaerá la responsabilidad de ejecutar, con eficiencia y eficacia, los procesos que permiten a la empresa funcionar regularmente.

Para ejecutar una estrategia, el líder debe tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Acciones de puesta en marcha de la estrategia.
2. Supervisión continúa de los responsables de la estrategia.
3. Mejoramiento de la competencia y la eficiencia en la ejecución.
4. Proporcionar recursos a las estrategias.
5. Motivar al personal para que cumplan las asignaciones.
6. Crear una identidad corporativa.
7. Adecuar sistemas de información.
8. Controlar procesos y mejorar continuamente la calidad del servicio, entre otros.

La asignación de recursos y la implementación de la estrategia

La implementación es la etapa de la administración estratégica que demanda recursos para su ejecución y puesta en marcha. La ejecución convierte al plan en acciones, una buena ejecución logra buenos resultados, pero una mala ejecución hará lo contrario; sin embargo, no todo depende de la ejecución del plan sino también de que los objetivos se encuentren bien definidos, ya que una mala definición de objetivos conllevará a una inadecuada planificación y por ende a unos resultados deficientes.

La ejecución contempla gran cantidad de actividades y desafíos, como por ejemplo, la resistencia al cambio, la variedad de interpretaciones que cada individuo hace de los objetivos/planes, la dificultad para trabajar en equipo, la correcta asignación de recursos, etc.

El líder debe enfocar su atención a cuatro aspectos importantes:

establecer objetivos, diseñar políticas, motivar a los trabajadores y asignar los recursos.

El establecimiento de objetivos, como se ha mostrado, implica conocer a la organización a fondo; el diseño de las políticas se refiere a la consolidación de la filosofía corporativa, aupada en la misión, la visión, los valores corporativos y la propuesta de valor al cliente; la motivación es importante para alcanzar los objetivos trazados por la gerencia, en forma eficiente y eficaz.

Las estrategias no pueden realizarse por sí solas, necesitan una ubicación para ser ejecutadas, además de recursos para ser aplicadas y un plan para ser corregidas y evaluadas inmediatamente. Por lo tanto, son dependientes y complementarias entre sí.

Además se necesita de información suficiente, suministrada especialmente de fuentes internas, para saber si se cuentan con todos los elementos necesarios, para construir la estrategia.

Es importante conocer la estructura de asignación de recursos, la cual debe estar basada en la visión de la empresa, ya que si la organización pretende llegar a un objetivo en un lapso de tiempo definido, necesita optimizar la asignación de los recursos que se necesitan, así como contar con una adecuada política de desembolsos, para que los fondos sean distribuidos a tiempo, y faciliten las tareas claves de la organización, y también de aquellos procesos secundarios que apuntalan a los principales.

La asignación de recursos conlleva saber cómo deben ser distribuidos entre los distintos departamentos, divisiones, unidades, sucursales, filiales, etc., y cómo deben desembolsarse, de tal manera que las actividades que se desarrollen en cualquier parte de la empresa apoyen a las estrategias.

El estilo de la administración

Otro aspecto, es la forma en que se administra la empresa. El diseño de la administración comprende estrategias, políticas, metas, acciones, recursos, tareas, mapas de procesos; incentivos; planes de negocios (operativos, marketing) contingencias; tecnología; descentralización; inducción, capacitación y evaluación del personal; cadena de valor y cultura empresarial, elementos que en su conjunto, constituye la base de operaciones de la empresa, la forma en cómo se desempeña y el capital humano con que cuenta, el mismo que debe ser capacitado continuamente, actividad que debería estar comprendida dentro de sus valores corporativos.

El Marketing y la promoción

El mercadeo o marketing que la empresa adapta para promocionar sus productos, debe estar correctamente alineado tanto con la filosofía corporativa como con las necesidades y gustos de los clientes, para que cada (re)lanzamiento de líneas de productos, tenga el nivel de aceptación planificado; además, la empresa debe realizar continuas campañas con ofertas y promociones, para que los consumidores siempre tengan en su mente los productos o servicios que vende la empresa.

Reforzando el aprendizaje

1. De acuerdo a lo aprendido, ¿cuáles cree usted que son las acciones de puesta en marcha de la estrategia?

2. ¿Qué tipos de recursos se debe proporcionar a las estrategias escogidas, para que estas puedan ejecutarse sin problemas?

3. ¿Qué clases de incentivos y recompensas se debería asignar al personal para que cumplan las asignaciones encomendadas?

4. En la empresa donde usted labora, identifique la identidad corporativa. En el caso que no la tenga, elabore una.

5. ¿Cómo se mejora la calidad del servicio continuamente? Identifique uno de ellos en la empresa donde usted labora.

6. Elabore un programa de Inducción del nuevo Personal que ingresará a su empresa.

Términos a investigar

Estructura Organizacional:

Implementación de la Estrategia:

Ambiente externo de la empresa:

Liderazgo de la empresa:

Talento Humano:

Eficiencia:

Eficacia:

Políticas empresariales:

Mercadeo:

Líneas de Productos:

Unidades Departamentales:

Filiales:

Sucursales:

Gratificaciones:

Beneficios marginales:

Reconocimientos:

Descentralización:

Identidad Corporativa:

Sistemas de información:

lección

11

evaluación de la estrategia

líder

eficacia

eficiencia

Evaluando la estrategia en la administración moderna

Es, quizás, el punto más importante de la empresa, ya que de no hacerlo se desaprovecharían situaciones como: cambios del macro y microambiente; aparición de nuevas oportunidades y fortalezas; evolución de la tecnología; llegada de nuevos gerentes, jefes y encargados con diferentes e innovadoras propuestas.

En la administración moderna se analizan las matrices de correctivos con modelos como el Cuadro de Mando Integral (Balance ScoreCard, BSC), Árbol de Problema y la Gestión por Procesos, con el que se analizan los resultados obtenidos versus la planificación inicial, con el propósito de aplicar controles, evaluar el rendimiento de las acciones emprendidas y valorar el costo que ha tenido la implementación de la estrategia.

Cuando se ejecutan estrategias, la planificación establecida puede ser débil debido a la falta de objetivos, además de una misión, visión y valores filosóficos inconclusos. El BSC elabora mapas estratégicos e indicadores de gestión, que garantizan que se cumplan los objetivos en las áreas relacionadas y por competencias para conocer las habilidades del talento humano.

La clave de la adecuada adaptación de las estrategias está en el manejo de la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés de la empresa. En este sentido, la metodología de la gestión por medio del Balanced ScoreCard y la Gestión por Procesos aseguran un equilibrio de intereses para garantizar el desarrollo de propuestas y proyectos que beneficien a los accionistas.

Balance ScoreCard

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como Balance ScoreCard (BSC). Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. Es una herramienta que apoya la implementación de la estrategia, a través de informes periódicos y para calcular los incentivos individuales y de equipo.

El Balance ScoreCard, también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), fue creado en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton, quienes introdujeron este concepto como complemento a las mediciones financieras existentes, introduciendo criterios que medían el desempeño de las organizaciones desde tres perspectivas adicionales a las financieras tradicionales: los clientes, los procesos internos de la empresa y el aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo al reporte elaborado por 2GC (2018), el uso más frecuente que se le da al BSC, a nivel mundial, es en la administración estratégica (74%); informes (47%); administración operativa (36%); y para calcular incentivos (29%). La encuesta realizada por 2GC recibió respuestas de 42 países. El 74% de las empresas eran del sector privado y 26% se ubicaban en el sector público o eran organizaciones sin fines de lucro. De este universo, el 32% se ubican en América (sin contar a Estados Unidos); 10% en África; 10% en Asia; 18% en la India; 14% en Medio Este; y 15% en Estados Unidos.

El BSC es una herramienta de gestión que ayuda en la toma de decisiones ya que presenta información continua acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente establecidos, a través de indicadores. Estos indicadores, a su vez, muestran aspectos de la empresa, tanto financieros como no financieros; son cuantificables

y permiten la comparación entre ellos; son numéricos, es decir que pueden ser medidos y, por lo tanto, corregidos durante la implementación de la estrategia.

Los indicadores más usados son de eficacia (mide el nivel de logro de los objetivos establecidos), eficiencia (mide el nivel del logro de los objetivos establecidos en comparación con los costos presupuestados), economía (relaciona los costos reales con los presupuestados), efectividad (mide el impacto de la actuación de la empresa sobre el medio), excelencia (mide el nivel de satisfacción del cliente) y entorno (analiza las variables que pueden afectar la actividad de la empresa).

Etapas del Balace ScoreCard

El BSC comprende las siguientes etapas:

- *Formulación de la estrategia:* Se definen los objetivos estratégicos a largo plazo.
- *Definición de los objetivos:* Se definen las acciones a corto plazo, de cada área, para lograr los objetivos estratégicos de largo plazo.
- *Selección y construcción de indicadores:* Lo usual es definir de 10 a 15 indicadores críticos.
- *Elaboración del BSC:* Se elabora una plantilla con los indicadores seleccionados; se establece la frecuencia de actualización de los indicadores; el nivel de tolerancia; la fuente de información; y el resultado de la evaluación.
- *Comparación y valoración de las desviaciones:* Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos, y se toman las correcciones necesarias.

El BSC o CMI se elabora en forma de plantilla, en una hoja de

cálculo, en la cual se colocan los indicadores seleccionados. Luego, el control de cada indicador se lleva a cabo en forma individual.

Estructura del BSC.

Áreas clave	Indicadores a controlar			
	Economía	Eficacia	Eficiencia	Excelencia
Financiera				
Formación				
Procesos				
Clientes				

Plantilla de indicadores y correlaciones.

Fase	1: Concepto estratégico	2: Objetivos, políticas y medidas estratégicas	3: Políticas medidas e iniciativas	4: Comunicación e implantación
Productos	Misión Visión Desafíos Oportunidades Orientación estratégica Cadena de valor Proyecciones	Objetivos Indicadores Generadores de valor Modelo causa-efecto	Detalle de objetivos Medidas Metas por indicador Modelo causa-efecto con vectores	Divulgación Plan de acción Plan organizacional
Momentos	Se define la orientación estratégica de la empresa	Se acuerda sobre la estrategia más apropiada	Se establecen las metas y las acciones que impulsarán el desempeño óptimo de la empresa	Se diseña la agenda gerencial de la organización integrando el control de gestión y la gerencia estratégica



Casos de Estudio



Caso

1

Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zona 3 Ambato, Segmento 1

Este caso de estudio está basado en el trabajo realizado por Núñez y Pareja (2016). En el mismo se plantea la elaboración de la herramienta estratégica matriz FODA en la cual se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Zonal 3 Ambato del Segmento Uno – Zonal 3 Ambato de la SEPS.

Como insumo, se utilizará la información obtenida de la aplicación de la metodología de análisis financiero CAMEL, que radica en evaluar cinco aspectos:

- Capital (*Capital*).
- Activos (*Assets*).
- Administración (*Management*).
- Ingresos (*Entry*).
- Liquidez (*Liquidity*).

Estos indicadores financieros, también permiten efectuar un análisis comparativo entre las cooperativas que conforman el grupo de estudio.

Cabe indicar que si bien el caso que se presentará como para análisis es del trabajo anteriormente citado, las cifras aportadas son ficticias, con el objetivo de que el estudio pueda ser comprendido aun fuera de su espectro de tiempo.

Desarrollo

En base a la desconcentración geográfica de los procesos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento Uno – Zonal 3 Ambato son las que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Cooperativas de Ahorro y Crédito Segmento Uno - Zonal 3 Ambato

Razón Social	RUC	Provincia	Zonal
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	0690045389001	Chimborazo	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.	1890001323001	Tungurahua	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	1890003628001	Tungurahua	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito De la Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda.	0590052000001	Cotopaxi	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.	1890141877001	Tungurahua	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda.	1890037646001	Tungurahua	Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	1890080967001	Tungurahua	Ambato

Calificación de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento Uno- Zonal 3 Ambato mediante la aplicación de la metodología CAMEL.

En esta sección se detalla la aplicación de la metodología CAMEL que consiste en la calificación de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento Uno-Zonal 3 Ambato. Para ello, se otorgaron ponderaciones parciales y finales a cada uno de los indicadores previamente seleccionados (ver tabla 2).

Criterio de puntuación de las calificaciones de riesgo

Los puntajes se establecieron en una escala del 1 al 5 los cuales fueron otorgados en base a las calificaciones asignadas por las firmas

Tabla 2. Ponderación de los índices del CAMEL.

Categoría		Indicador	Ponderación Parcial	Ponderación Final
Capital (C)	C1	Cobertura Patrimonial de Activos	100%	20%
	A1	Morosidad Bruta Total	60%	17,50%
Activos (A)	A2	Cobertura Cartera de Crédito Improductiva	40%	
Administración (M)	M1	Relación Activo Productivo/ Pasivo con Costo	30%	15%
	M2	Grado de Absorción	50%	
	M3	Relación Gastos Operativos/ Activo Total Promedio	20%	
Rentabilidad (E)	E1	Rendimiento Operativo sobre Activo – ROA	50%	12,50%
	E2	Rendimiento Sobre Patrimonio – ROE	50%	
Liquidez (L)	L1	Relación Fondos Disponibles/ Total Depósitos a Corto Plazo	40%	25%
	L2	Cobertura de los 25 Mayores Depositantes	30%	
	L3	Cobertura de los 100 Mayores Depositantes	30%	
Calificación de Riesgo			100%	10%
TOTAL				100,00%

calificadoras de riesgo según se detalla en la tabla 3; el puntaje ponderado se observa en la tabla 4.

Tabla 3. Puntaje según la calificación del riesgo.

Calificación	Puntaje
BB	1
BBB	2
A	3
AA	4
AAA	5

Tabla 4. Puntaje ponderado según la calificación del riesgo.

Institución	Firma calificadora de riesgo	Clasificación	Puntaje	Puntaje Ponderado
Riobamba	Pacific Credit Rating S.A.	AA–	4	0,40
Oscus	SCRL S. A. / Class International Rating	AA / AA–	4	0,40
San Francisco	Class International Rating	AA–	4	0,40
Cacpe	Class International Rating	BB+	1	0,10
Mushuc Runa	Scrl S.A.	A-	3	0,30
El Sagrario	Summa Ratings S. A.	AA	4	0,40
Cámara de Comercio de Ambato	Microfinanza Rating S.A.	BB+	1	0,10

En las tablas 5 y 6 se pueden observar la distribución norma para calificación CAMEL y luego los puntajes obtenidos después de aplicada la metodología.

Tabla 5. Distribución Normal para calificación CAMEL.

Índices de las Cooperativas de la Zonal 3 Ambato Segmento Uno.																	Índices de la Zonal 3 Ambato - Segmento Uno																	Distribución Normal Estándar																
Ratios Financieros			Riobamba	Oscus	San Francisco	Cacpe	Mushuc Runa	El Sagrario	Cámara de Comercio de Ambato	Media	Desviación Estándar	Riobamba	Oscus	San Francisco	Cacpe	Mushuc Runa	El Sagrario	Cámara de Comercio de Ambato																																
Cobertura Patrimonial de Activos: Suficiencia Patrimonial																																																		
C1			713.63	1253.94	1416.54	1303.70	791.38	579.18	108.48	64915	86.58	0.74	6.99	8.86	7.56	1.64	(0.81)	(6.24)																																
A1	Morosidad Bruta Total		1.37	4.30	3.72	4.16	8.53	4.53	2.43	4.81	0.23	(14.96)	(2.24)	(4.76)	(2.81)	16.15	(1.23)	(10.32)																																
A2	Cobertura Cartera de Crédito Improductiva		173.99	155.51	160.78	147.60	123.28	129.41	114.23	118.08	8.73	6.41	4.29	4.89	3.38	0.60	1.30	(0.44)																																
M1	Relación Activo Productivo/ Pasivo con Costo		116.72	114.49	120.17	125.92	118.11	121.14	102.95	116.13	0.61	0.96	(2.66)	6.58	15.93	3.23	8.15	(21.44)																																
M2	Grado de Absorción		89.79	76.32	58.35	57.42	80.93	80.79	93.02	77.04	2.11	6.05	(0.34)	(8.87)	(9.31)	1.85	1.78	7.58																																
M3	Relación Gastos Operativos/ Activo Total Promedio		4.70	4.52	4.85	4.64	5.78	4.53	5.22	4.67	0.14	0.20	(1.05)	1.27	(0.19)	7.92	(1.03)	3.94																																
E1	Rendimiento Operativo Sobre Activo - Roe		1.18	0.93	2.32	2.42	1.39	1.69	0.34	1.55	0.11	(3.34)	(5.64)	7.04	7.96	(1.44)	1.30	(11.04)																																
E2	Rendimiento Sobre Patrimonio - Roe		8.95	8.29	18.58	14.57	9.58	10.51	2.97	10.57	0.74	(2.19)	(3.09)	10.86	5.43	(1.34)	(0.07)	(10.30)																																
L1	Relación Fondos Disponibles/ Total Depósitos a Corto Plazo		29.09	18.01	23.87	30.11	20.70	21.75	22.14	21.65	1.62	4.59	(2.24)	1.37	5.22	(0.58)	0.06	0.31																																
L2	Cobertura de los 25 Mayores Depositantes		401.71	123.66	336.77	211.19	663.25	172.76	142.04	289.43	17.61	6.38	(9.41)	2.69	(4.44)	21.23	(6.63)	(8.37)																																
L3	Cobertura de los 100 Mayores Depositantes		246.73	95.62	172.37	148.07	270.89	129.92	68.22	162.91	8.98	9.34	(7.50)	1.05	(1.65)	12.03	(3.67)	(10.55)																																

Tabla 6. Puntajes calificación CAMEL.

Puntaje de las cooperativas de la zonal 3 Ambato Segmento Uno															Puntaje final ponderado de las cooperativas de la zonal 3 Ambato Segmento Uno				
Ratios Financieros	Peso	Riobamba	Oscus	San Francisco	Cacpe	Mushuc Runa	El Sagraio de Ambato	Cámara de Comercio de Ambato	Riobamba	Oscus	San Francisco	Cacpe	Mushuc Runa	El Sagraio de Ambato	Cámara de Comercio de Ambato				
Ponderación: 20%																			
C1	Cobertura Patrimonial de Activos: Suficiencia Patrimonial	100%	3	5	5	5	4	3	1	0.60	1.00	1.00	1.00	0.80	0.60	0.20			
Ponderación: 17.50%																			
A1	Morosidad Bruta Total	60%	5	5	5	5	1	4	5	0.53	0.53	0.53	0.53	0.11	0.42	0.53			
A2	Cobertura Cartera de Crédito Improductiva	40%	5	5	5	5	3	4	3	0.35	0.35	0.35	0.35	0.21	0.28	0.21			
Ponderación: 15%																			
M1	Relación Activo Productivo/ Pasivo con Costo	30%	3	1	5	5	5	5	1	0.14	0.05	0.23	0.23	0.23	0.23	0.05			
M2	Grado de Absorción	50%	1	3	5	5	2	2	1	0.08	0.23	0.38	0.38	0.15	0.15	0.08			
M3	Relación Gastos Operativos/ Activo Total Promedio	20%	3	4	2	3	1	4	1	0.09	0.12	0.06	0.09	0.03	0.12	0.03			
Ponderación: 12.50%																			
E1	Rendimiento Operativo Sobre Activo – ROA	50%	1	1	5	5	2	4	1	0.06	0.06	0.31	0.31	0.13	0.25	0.06			
E2	Rendimiento Sobre Patrimonio – ROE	50%	1	1	5	5	2	3	1	0.06	0.06	0.31	0.31	0.13	0.19	0.06			
Ponderación: 25%																			
L1	Relación Fondos Disponibles/ Total Depósitos a Corto Plazo	40%	1	1	5	1	3	5	5	0.10	0.10	0.50	0.10	0.30	0.50	0.50			
L2	Cobertura de los 25 Mayores Depositantes	30%	1	1	3	1	1	1	1	0.08	0.08	0.23	0.08	0.08	0.08	0.08			
L3	Cobertura de los 100 Mayores Depositantes	30%	1	1	5	1	1	1	1	0.08	0.08	0.38	0.08	0.08	0.08	0.08			
Puntaje Total																			
Puntaje Según Calificación de Riesgo																			
Puntaje Final																			
1.83																			
2.03																			

Al final, se sumaron los puntajes finales ponderados de todos los indicadores de la metodología CAMEL determinándose la calificación final de las cooperativas de ahorro y crédito y su orden de mayor a menor dentro de la Zonal 3 Ambato se aprecian en la tabla 7.

La interpretación de cada uno de los puntajes finales obtenidos por las cooperativas de ahorro y crédito se detalla en la tabla 8.

Tabla 7. Calificación final de entidades según metodología CAMEL.

No.	Entidades	Calificación Final
1	San Francisco	4,5
2	Cacpeco	3,75
3	El Sagrario	3,06
4	Oscus	2,82
5	Riobamba	2,46
6	Mushuc Runa	2,29
7	Cámara de Comercio de Ambato	2,03

Tabla 8. Interpretación de calificación CAMEL.

Calificación Camel	Interpretación
5	Son aquellas que se consideran sanas.
4	Son aquellas que fundamentalmente están sanas, pero que presentan pequeñas debilidades.
3	Son aquellas que presentan debilidades financieras, operacionales o de acatamiento, generando cierto grado de preocupación para la supervisión. Se analizan los indicadores que originaron la calificación.
2	Son aquellas que muestran inseguras e insanas prácticas y condiciones. Presentan serias debilidades financieras que pueden resultar en un manejo insatisfactorio de la entidad.
1	Son aquellas que muestran extremadas prácticas y condiciones inseguras e insanas. Representan un riesgo significativo y su probabilidad de quiebra es muy alta.

Antecedentes del Sector

En el año de 1937, durante el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo se publicó la primera *Ley de Cooperativas* en la cual se determinó cuatro diferentes clases de cooperativas: de producción, de crédito, de consumo y mixtas manejado por el Departamento de Asuntos Sociales. En la administración del presidente José María Velasco Ibarra, se creó en 1961 la Dirección Nacional de Cooperativas, actualmente dependencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social, como entidad a cargo de la supervisión y control del sector cooperativo de ahorro y crédito; dicha entidad contribuyó a la creación de nuevas cooperativas gracias a sus constantes campañas de difusión de información (Miño citado en González, Núñez y Pareja, 2016, p. 3).

Con la publicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria mediante Registro Oficial No. 444 el 10 de mayo de 2011 y de su Reglamento en el Registro Oficial Suplemento 648 el 27 de febrero de 2012, fue creada la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que a partir del 2 de enero de 2013, es la encargada de la supervisión y control, entre otras organizaciones, de las cooperativas de ahorro y crédito.

Posterior a la creación de las SEPS, se inició el Registro y Adecuación de Estatutos (ROEPS) con la finalidad de recopilar la información necesaria para elaborar una base de las cooperativas de ahorro y crédito existentes en el país; determinándose la existencia de novecientos cuarenta y cuatro (944) cooperativas de las cuales treinta seis (36) se encontraban en proceso de liquidación. El 29 de octubre de 2012, las cooperativas de ahorro y crédito fueron distribuidas en cuatro segmentos de acuerdo al monto de activos, cantones en los

que tiene presencia y el número de socios (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014, pp. 64-66).

A partir del 13 de febrero de 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera determinó que el sector cooperativo ecuatoriano se dividía en cinco segmentos según el tamaño de los activos, la cobertura territorial y el número de socios (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2015). Para un eficiente control y supervisión de las instituciones vigiladas por la SEPS, se desconcentraron los procesos en la Intendencia Matriz Quito y las Intendencias Zonales: 3 Ambato, 4 Portoviejo, 5 Guayaquil y 6 Cuenca.

Diagnóstico Estratégico

Análisis Externo

El análisis de los factores externos representa la identificación de las oportunidades y amenazas que experimenta el sector cooperativo, las tendencias y eventos externos afectan y/o favorecen al avance de las cooperativas, de manera que la información identificada es evaluada por los gerentes para la aplicación de las respectivas estrategias necesarias a fin de mitigar riesgos y ser competitivos en el sector. Según David (2013), dentro de las fuerzas externas se analizarán: las fuerzas económicas, fuerzas sociales, fuerzas políticas y legales, fuerzas competitivas y fuerzas tecnológicas.

Macro Ambiente

Fuerzas Económicas

La economía ecuatoriana durante los últimos años se ha venido presentando con una considerable inestabilidad y bajo crecimiento, de tal modo que ha influenciado de manera negativa en la capacidad

adquisitiva de la ciudadanía en general afectando al sector financiero ocasionando posibles riesgos de liquidez dentro de la economía nacional.

Producto Interno Bruto

Los cambios de la economía ecuatoriana pueden ser analizados a través del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los últimos años, para de ésta manera identificar medidas de supervisión a fin de mantener una estabilidad y desempeño en el sector financiero ecuatoriano.

Inflación

Para tener un mejor conocimiento del entorno externo, es necesario analizar las variables macroeconómicas como las tasas de inflación y de interés para de esta manera tener un mejor escenario sobre el sector de estudio.

Si bien es cierto, la inflación es un factor que no podemos controlar pero afecta directamente al sector por el incremento de precios en la mayoría de los productos que forman parte de la canasta básica de tal manera que los depositantes tendrán menos recursos para ahorrar.

Tasas de Interés

Las tasas de interés son determinadas por el Banco Central del Ecuador, y las cooperativas de ahorro y crédito deben regirse a las tasas estipuladas, lo que de una u otra manera encarece el crédito y genera cierta incertidumbre las colocaciones a los socios con el objetivo de evitar posibles riesgos de liquidez.

Por el contrario, la tasa pasiva de interés en cierto modo es más analizada por los depositantes porque forman parte de sus ingresos

marginales y al existir tasas pasivas relativamente bajas, el nivel de captaciones de parte de las cooperativas de ahorro y crédito pueden reducirse.

Fuerzas Sociales

Este factor social permite analizar elementos como la demografía de una nación, su tasa de ocupación y desempleo, el Índice de Pobreza, entre otros, para determinar los cambios sociales que afectan al entorno de una entidad.

Población

Es importante tomar en consideración el crecimiento demográfico del país, ya que un incremento en la zona en estudio, podría tomarse como una oportunidad de captar más depositantes.

Desempleo

La Tasa de Desempleo es un indicador crucial al momento de analizar la estrategia de captación de clientes, puesto que un escenario desfavorable, perjudicaría directamente al ahorro y por ende al Sistema Financiero Ecuatoriano, dentro del cual se ubican las cooperativas de ahorro, debido a que disminuye el poder adquisitivo de la población y puede ver afectado el monto de las captaciones.

Pobreza

La pobreza es otro indicador que nos muestra la viabilidad o no de concentrar los esfuerzos de las cooperativas en un sector determinado, ya que a menores ingresos, menor es el monto del ahorro.

Fuerzas Políticas y Legales

El momento político siempre es variable, debido a los cambios

que suelen presentarse en las normativas legales y reglamentarias que rigen en el país, esto podría generar incertidumbre, tanto para los inversores internos como los externos.

Sin embargo, el sector cooperativo cuenta con un grado de apoyo por parte del gobierno, mediante la promulgación de instrumentos legales que incentivan el crecimiento de este sector, como medio de apoyo para el financiamiento proyectos de emprendimiento de las PYMES en los sectores vulnerables del país que no cuentan –en cierto modo– con el soporte del Sector Financiero Privado; con el objetivo de ayudar a la dinamización de la economía del país.

Mediante la entrada en vigencia a partir del 12 de septiembre de 2014 del Código Orgánico Monetario y Financiero, se reforzó el control y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito así mismo, se procedió a la creación del Seguro de Depósitos y el Fondo de Liquidez que integran las instituciones financieras de este sector, generando una mayor confianza por parte de la ciudadanía en general. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada también por este instrumento legal, busca fortalecer las operaciones del sector cooperativo mediante resoluciones y normativas legales que complementan el COMYF.

Micro Ambiente

Competencia

Podemos decir que el nivel de competencia es alto entre las cooperativas que forman parte del Segmento Uno-Intendencia Zonal 3 Ambato. Por ser el segmento con los mayores niveles de Activos en el Sector Popular y Solidario, su competencia directa son las cooperativas de ahorro y crédito que integran las demás intendencias dentro del Segmento Uno, en razón de que presentan productos similares a los depositantes. Así mismo, la Banca Privada

se sitúa como la competencia indirecta, por la gran variedad de servicios ofrece, y el reconocimiento que mantienen a nivel nacional por la confianza que generan al ser percibidas por el público como instituciones con mejor estabilidad.

Tecnología

Las COAC's pertenecientes al Segmento Uno considerado como el segmento más grande por su nivel de activos, trabajan con equipos tecnológicos de alto nivel debido al control por las que están sujetas por Organismos de regulación para la presentación de sus estados financieros e indicadores y satisfacción de los socios depositantes con la facilidad de cajeros automáticos con sistemas de seguridad.

Análisis Interno

Capacidades Financieras

Capital

Los activos inmovilizados de la Zonal 3 Ambato del Segmento Uno, si se encuentran cubiertos por el patrimonio, se entendería que se da gracias a la eficiente gestión de gran parte de las instituciones financieras, en la generación de utilidades que fortalecen al patrimonio, otorgando más control a estas entidades para enfrentar potenciales contingencias exógenas.

Calidad de Activos

La Morosidad Bruta Total denota la gestión por recuperar las distintas carteras de crédito, así como las provisiones de cuentas incobrables. Sin embargo, es necesario revisar las políticas de gestión de la cartera vencida para que continúe mejorando. Se debe analizar frecuentemente el monto de provisión de la cartera improductiva para evitar tener dinero sin operar.

Manejo Administrativo

La Relación de Activo Productivo/ Pasivo con Costo, revela el rendimiento de las colocaciones de los créditos de la Zonal 3 Ambato del Segmento Uno. Si tiene un retorno mayor al costo de las captaciones actuales, expone una situación saludable del sector; caso contrario, se debe poner énfasis en mejorar esta relación. Una eficiente gestión de los activos productivos logra que los pasivos generen un menor costo financiero a la institución.

El Grado de Absorción es un indicador que muestra la eficiencia o ineficiencia en la gestión de los gastos operativos, destinados a las actividades ejecutadas en el giro normal del negocio lo cual favorecerá (o no) al total del margen financiero.

La Relación de Gastos Operativos/ Activo Total Promedio refleja la administración de los gastos operacionales en relación al uso de sus activos tales como gastos de personal, gastos administrativos, entre otros, gastos indispensables para el desarrollo cotidiano de estas entidades. Dichos gastos deberán ser monitoreados para evitar un aumento improductivo.

Rentabilidad

La rentabilidad del sector en relación al manejo de sus activos, revela si las diversas actividades financieras que realizan las cooperativas están generando utilidades, y que colocan a la zonal en un escenario rentable. Una optimización de recursos, mejoraría el indicador en los próximos años.

Liquidez

La Relación de Fondos Disponibles/ Total de Depósitos a Corto Plazo indica si la institución posee de los recursos financieros suficientes para atender las exigencias a corto plazo (30 días) de los

depositantes, ante circunstancias de diversas índole, lo que revela la eficiente gestión de los fondos disponibles por parte del sector.

La Cobertura de 25 Mayores Depositantes del año 2014, muestra si se dispone de los activos requeridos que puedan convertirse en efectivo en un plazo máximo de 90 días, para cubrir la totalidad de requerimientos en dinero de sus 25 mayores depositantes, de presentarse este radical escenario.

Análisis FODA

La identificación de las variables del FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, enlista cada uno de los aspectos relevantes encontrados en el estudio de los indicadores analizados.

Identificación de Fortalezas

- Conocimiento de la actividad financiera cooperativista.
- Infraestructuras más amplias y funcionales.
- Sistema informático financiero apropiado.
- Crecimiento moderado de la Cartera.
- Aceptables Índices de Morosidad.
- Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos.
- Activos inmovilizados se encuentran cubiertos por el patrimonio.
- Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones.

Identificación de Debilidades

- Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control.
- Aumento en nivel de posesión de efectivo.

- Incremento en los gastos operacionales.

Identificación de Oportunidades

- Desarrollo del Sector Cooperativista.
- Disponibilidad de estadísticas del Segmento.
- Expansión geográfica.
- Oportunidad de captar recursos por el crecimiento de la población.
- Fusión por absorción.
- Captar fondos en el mercado de valores.
- Mejoramiento continuo a través de quejas y sugerencias
- Cuentan con el soporte del gobierno central.
- Alianzas Estratégicas con entidades de servicios básicos.

Identificación de Amenazas

- Inestabilidad política debido a diversos proyectos de ley que afectan la economía nacional.
- Proliferación de Cooperativas.
- Incremento en las Tasas de Desempleo y Pobreza.
- Disminución de remesas.
- El poder de competencia por parte de la Banca Privada.
- Existencia del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) en la oferta de crédito.
- Liquidación forzosa de COAC's de otros segmentos.

Factores Claves de Éxito (Matrices de impacto)

Para efecto de análisis de las diferentes variables identificadas

en el FODA, la presente investigación desarrolla algunas matrices obteniendo una puntuación ponderada como base para la elaboración de las diferentes estrategias necesarias como medidas correctivas o de estabilidad en el sector cooperativo. Entre ellas:

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- Matriz de Confrontación.

Para las matrices EFE y EFI se estableció un rango de calificación donde se establece la debilidad o fuerza mayor y menor en los factores internos y capacidad de respuesta que tiene ante los factores externos la Zonal 3 Ambato del Segmento Uno, planteada de acuerdo a la tabla 9.

Por último, para la obtención de la puntuación ponderada, se multiplicó la ponderación con la calificación asignada a cada una de las variables, lo que permitió establecer cuál o cuáles son las más importantes.

Tabla 9. Matriz de Calificación de Factores Externos e Internos.

Factor (Fortalezas y Debilidades)	Calificación	Factor (Oportunidades y Amenazas)
Debilidad mayor	1	Respuesta mala
Debilidad menor	2	Respuesta media
Fuerza menor	3	Respuesta superior a la media
Fuerza mayor	4	Respuesta superior

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La elaboración de la Matriz EFE permite evaluar las oportunidades y amenazas que tienen las Cooperativas de la Zonal frente al entorno. Una vez identificados los factores, se elabora la matriz de evaluación de factores externos presentada en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz de Factores Externos.

	Factores Determinantes Clave	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades				
O1	Desarrollo del Sector Cooperativista	0,10	4	0,40
O2	Disponibilidad de estadísticas del Segmento	0,03	4	0,12
O3	Expansión geográfica	0,05	2	0,10
O4	Crecimiento de la población	0,06	3	0,18
O5	Fusión por absorción	0,04	1	0,04
O6	Captar fondos en el mercado de valores	0,05	2	0,10
O7	Cuentan con el soporte del gobierno central	0,05	3	0,15
O8	Alianzas Estratégicas con entidades de servicios básicos	0,07	4	0,28
Amenazas				
A1	Inestabilidad política	0,09	4	0,36
A2	Proliferación de Cooperativas	0,09	1	0,09
A3	Incremento en las Tasas de Desempleo y Pobreza	0,06	3	0,18
A4	Disminución de remesas	0,05	2	0,10
A5	El poder de competencia por parte de la Banca Privada	0,08	4	0,32
A6	Existencia del BIESS en la oferta de crédito	0,08	2	0,16
A7	Liquidación forzosa COAC's de otros segmentos	0,10	4	0,40
Totales		1,00		2,98

Análisis

En base al resultado obtenido en la evaluación de los factores externos mediante el cual se obtuvo un puntaje total ponderado de 2,98; se evidenció que la Zonal 3 Ambato del Segmento estudiado está desarrollando sus actividades en un escenario donde se reflejan más amenazas que oportunidades, alcanzando ponderaciones de 1,61 y 1,37 respectivamente, notando una diferencia de 0,24. Por lo expuesto, se requiere una formulación de estrategias que permitan mitigar las amenazas identificadas, aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizando el riesgo de posibles impactos de estas amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Mediante la elaboración de la Matriz EFI (tabla 11) se determina la capacidad de gestión interna que posee la Zonal 3 Ambato del segmento en estudio.

Tabla 11. Matriz de Factores Internos.

	Factores Determinantes Clave	Ponderación	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista	0,14	4	0,56
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales	0,08	3	0,24
F3	Sistema informático financiero apropiado	0,10	2	0,20
F4	Control del Índice de Morosidad	0,12	3	0,36
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos	0,14	4	0,56
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones	0,12	3	0,36
Debilidades				
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control	0,10	3	0,30
D2	Aumento en nivel de posesión de efectivo	0,12	3	0,36
D3	Incremento en los gastos operacionales	0,08	2	0,16
Totales		1,00		3,10

Análisis

La Zonal 3 Ambato del Segmento presenta un gran peso en sus fortalezas con un resultado de 2,28; debido al conocimiento que los directivos mantienen respecto a la actividad financiera del sector; frente a un puntaje 0,82 como debilidades, se obtiene una calificación final ponderada de 3,10 superior al puntaje promedio ponderado. Por lo tanto, podemos decir que la Zonal se encuentra en una situación saludable, que aprovechan las fortalezas para establecer estrategias preventivas y correctivas, y buscan mejorar las debilidades identificadas con el objetivo de evitar momentos de crisis.

Matriz de Confrontación

Para definir las estrategias necesarias, utilizamos la matriz de confrontación que nos permite vincular las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades, según las relaciones que haya entre ellas.

Utilizamos la siguiente escala para efecto de valoración de cada una de las relaciones (esta escala es arbitraria, es decir, puede emplearse otras ponderaciones, el fin es poder cuantificar los resultados).

Sin Relación: 0

Relación Baja: 1

Relación Media: 5

Relación Alta: 10

Para establecer la relación, se procede a contestar las siguientes interrogantes:

- Si se enfatiza la fortaleza, ¿se puede explotar mejor la oportunidad? ¿en qué medida?
- Si se vence la debilidad, ¿se puede explotar mejor la oportunidad? ¿en qué medida?
- Si se enfatiza la fortaleza, ¿se puede disminuir el impacto de la amenaza? ¿en qué medida?
- Si se vence la debilidad, ¿se puede disminuir el impacto de la amenaza? ¿en qué medida?

Posterior a la ejecución y ponderación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Matriz de Confrontación (ver tabla 12), se seleccionaron las variables que obtuvieron una mayor

puntuación dentro del nivel de relación, esto para formular estrategias, preventivas, correctivas y de estabilidad, que coadyuvarán a mejorar el desenvolvimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en estudio, en el sector financiero nacional.

Tabla 12. Matriz de Confrontación.

FACTORES EXTERNOS										
OPORTUNIDADES										
MATRIZ DE CONFRONTACIÓN										
	01	02	03	04	05	06	07	08	SUB	
	Desarrollo del Sector Cooperativista	Disponibilidad de estadísticas del Segmento	Expansión geográfica	Crecimiento de la población	Fusión por absorción	Captar fondos en el mercado de valores	Cuentan con el soporte del gobierno central	Alianzas Estratégicas con entidades de servicios básicos		
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista	10	10	10	1	10	5	10	10	66
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales	10	0	5	5	10	0	1	5	36
F3	Sistema informático financiero apropiado	10	10	5	1	1	1	1	0	29
F4	Control del Índice de Morosidad	10	1	1	5	5	1	0	0	23
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos	10	1	5	5	5	1	0	0	27
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones	10	1	10	1	5	0	0	5	32
SUBTOTAL		60	23	36	18	36	8	12	20	
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control	10	0	10	5	5	1	10	10	51
D2	Aumento en nivel de posesión de efectivo	10	0	0	0	0	1	1	0	12
D3	Incremento en los gastos operacionales	10	0	10	1	5	1	1	1	29
SUBTOTAL		30	0	20	6	10	3	12	11	
TOTAL		90	23	56	24	46	11	24	31	

Tabla 12. Matriz de Confrontación (cont.).

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS								
		AMENAZAS								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7		
Inestabilidad política		Proliferación de Cooperativas	Incremento en las Tasas de Desempleo y Pobreza	Disminución de remesas	El poder de competencia por parte de la Banca Privada	Existencia del BIESS en la oferta de crédito	Liquidación forzosa de COAC's de otros segmentos			
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista	5	10	1	1	10	10	10	47	113
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales	0	5	0	0	5	5	5	20	56
F3	Sistema informático financiero apropiado	0	1	0	0	5	5	5	16	45
F4	Control del Índice de Morosidad	5	1	1	0	5	5	10	27	50
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos	10	10	10	10	10	10	10	70	97
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones	5	10	5	5	5	5	10	45	77
SUBTOTAL		25	37	17	16	40	40	50		
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control	10	10	0	0	5	5	10	40	91
D2	Aumento en nivel de posesión de efectivo	0	0	0	0	5	5	0	10	22
D3	Incremento en los gastos operacionales	5	5	0	0	5	5	10	30	59
SUBTOTAL		15	15	0	0	15	15	20		
TOTAL		40	52	17	16	55	55	70	610	

Matriz de resultados FODA

Una vez se elaborada la Matriz de Confrontación, se procede a elaborar la Matriz FODA para establecer las estrategias que mejor colaboren a la mitigación, corrección o mantenimiento de riesgos, entre los que se destaca el de Liquidez, para apoyar al buen funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

Con la elaboración y análisis de la Matriz FODA (ver tabla 13), se planearon estrategias que las cooperativas de ahorro y crédito pueden poner en marcha, con el propósito de aprovechar las oportunidades encontradas, y prevenir a las instituciones contra las amenazas, tomando en consideración las fortalezas y debilidades que se presentan el sector.

Estrategias FO

La instauración de convenios para pagos de servicios básicos tendría una importante contribución, debido a que además de brindar un servicio diferenciador a los socios, se podría captar a socios de otras cooperativas que no cuentan con este servicio; la identificación de nichos de mercado, sumado a la extensión de cajeros automáticos aprovechando la rentabilidad que mantiene, esto ayudaría a la ampliación de cobertura nacional de las COAC's que, combinado con las facilidades de pago, contribuirá con la fidelización de los socios.

Estrategias DO

Contar con una planificación y correcta gestión administrativa, con el objetivo aprovechar el desarrollo del cooperativismo para lograr ser reconocidas como instituciones que guardan una estabilidad institucional, enmarcada en los principios que la Ley dispone.

Estrategias FA

Debido a la solidez y servicios que ofrecen las entidades bancarias en el país, es necesario ofertar de tasas de interés y plazos más competitivos, para aumentar las captaciones y colocaciones en las COAC's de la Zonal, enfocado a los clientes que abandonan el Sistema Bancario Nacional; la calificación como Agente Pagador de COSEDE, para el pago del Seguro de Depósitos de las cooperativas que entraron en proceso de liquidación forzosa, contribuiría a la captación de depósitos de los socios que fueron afectados, con la ayuda de fichas informativas que publiquen las fortalezas del sector en el cual se destaca el óptimo nivel de liquidez, aumentando la confianza en la Zonal. También es necesario modernizar la infraestructura y los servicios informáticos que incrementen la solidez del sector.

Estrategias DA

Se pretende fomentar el buen manejo de los recursos económicos con el objetivo de consolidar la liquidez de las cooperativas, como una entidad financiera a fin de evitar las liquidaciones forzosas.

Tabla 13. Matriz FODA.

FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES					
	01	02	03	05	08
	Desarrollo del Sector Cooperativista	Disponibilidad de estadísticas del Segmento	Expansión geográfica	Fusión por absorción	Alianzas Estratégicas con entidades de servicios básicos
MATRIZ FODA					
ESTRATEGIAS					
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista		Instaurar convenios con instituciones para efectuar pagos de servicios básicos en las cooperativas de ahorro y crédito.		
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales		Extender los servicios de cajeros automáticos a sectores menos atendidos.		
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos		Fidelizar a los socios con facilidades de pago conforme a sus requerimientos.		
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones		Identificar y analizar potenciales nichos de mercado.		
ESTRATEGIAS					
DO					
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control		Fomentar el mejoramiento de la cultura y eficiencia de gestión institucional.		
D3	Incremento en los gastos operacionales		Controlar y priorizar los gastos operacionales de las cooperativas del sector en función a las necesidades que se presenten.		
FACTORES INTERNOS					
FORTALEZAS					
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista		Instaurar convenios con instituciones para efectuar pagos de servicios básicos en las cooperativas de ahorro y crédito.		
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales		Extender los servicios de cajeros automáticos a sectores menos atendidos.		
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos		Fidelizar a los socios con facilidades de pago conforme a sus requerimientos.		
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones		Identificar y analizar potenciales nichos de mercado.		
ESTRATEGIAS					
DO					
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control		Fomentar el mejoramiento de la cultura y eficiencia de gestión institucional.		
D3	Incremento en los gastos operacionales		Controlar y priorizar los gastos operacionales de las cooperativas del sector en función a las necesidades que se presenten.		

Tabla 13. Matriz FODA (cont.).

FACTORES INTERNOS						
FORTALEZAS						
MATRIZ FODA						
AMENAZAS						
A1		A2	A5	A6	A7	
Inestabilidad política		Proliferación de Cooperativas	El poder de competencia por parte de la Banca Privada	Existencia del BIESS en la oferta de crédito	Liquidación forzosa de CDAC's de otros segmentos	
ESTRATEGIAS						
FA						
F1	Conocimiento de la actividad financiera cooperativista		Ofrecer créditos con tasas de interés y tiempos más competitivos a los socios fieles y aprovechar a depositantes que la banca deja afuera por ser más estrictos en los créditos.			
F2	Infraestructuras más amplias y funcionales		Realizar fichas informativas sobre la Zonal para reforzar la confianza en las cooperativas de ahorro y crédito tomando como referencia los indicadores de liquidez.			
F5	Capacidad de enfrentar retiros masivos de depósitos		Solicitar a la Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados la calificación como Agente Pagador de las CDAC's que entran en liquidación forzosa.			
F6	Rendimiento de las colocaciones tiene un retorno mayor al costo de las captaciones		Invertir en mejoramiento y modernización de la infraestructura y servicios.			
ESTRATEGIAS						
DA						
D1	Adecuación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control		Desarrollar mecanismos de control interno contingentes.			
D3	Incremento en los gastos operacionales		Establecer procesos de micro finanzas.			
DEBILIDADES						

Caso

2

Elaboración de la Matriz FODA para la empresa Velfach S. A.



El presente caso de estudio está basado en la tesis de grado de Guerrero y Vélez (2016), en el mismo se plantea la elaboración de la herramienta estratégica matriz FODA en la cual se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector en donde se desarrollará la empresa VELFACH S. A. Las cifras son ficticias, únicamente se cuantifica para efectos de explicar los puntos analizados.

Antecedentes del Sector

En Guayaquil el 38% corresponde a las mujeres de edades correspondidas entre 19 y 60 años, convirtiéndose en un nicho de mercado con necesidades a satisfacer. Es entonces que estas mujeres, debido a su disposición física, se enfrentan a la búsqueda exhaustiva de sus tallas plus de líneas deportivas. Con la creación de la empresa VELFACH, se busca el bienestar de esta parte de la población guayaquileña no satisfecha.

En el mercado guayaquileño difícilmente se puede encontrar un prenda de vestir deportiva de mujeres de talla plus, que sea cómoda, cuya confección pueda ser lucida en una actividad particular, y orientado –específicamente– al prototipo de la silueta de la mujer ecuatoriana con sobrepeso. Las féminas deben recurrir a costureras especializadas si quieren lucir estos modelos, lo que implica altos costos en la confección de prendas a medida.

El giro de negocio de VELFACH es elaborar varios diseños, a un precio accesible para el mercado guayaquileño, y así satisfacer la demanda insatisfecha de tallas plus.

Crecimiento de la población textil nacional en el Ecuador

El sector textil constituye una importante fuente generadora de empleo, mano de obra no calificada (...) [y además] contribuye

al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado un crecimiento significativo en los últimos años, sin embargo se enfrenta al reto de competir fuera y dentro del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china. (Carrillo, 2010, p. 2).

Mejorar la competitividad es el principal desafío de la industria, hacerlo permitirá ingresar y posesionar en mercado foráneo, incentivar la producción y por lo tanto generar plazas de empleo según un artículo de revista denominado el diagnóstico del sector Textil y de Confección del mes de junio del 2010 en el Ecuador.

Según estimaciones hechas por la Asociación de Industria Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y 200.000, indirectamente

Misión de la empresa

La misión de la empresa VELFACH es diseñar, fabricar y comercializar ropa deportiva de talla grande para satisfacer las necesidades de un mercado desatendido en la ciudad de Guayaquil; que ofrezca colores llamativos, precios competitivos, diseños innovadores e influyentes, fomentado la producción de mano de obra nacional y materia prima ecuatoriana con producción de calidad cuidando el medio ambiente y con un equipo de talento humano poseedores de valores como la confianza, responsabilidad y honestidad.

Visión de la empresa

Al 2018 posicionarnos como una empresa líder en confección de ropa deportiva de talla grande para mujeres en la ciudad de Guayaquil a nivel nacional

Objetivos de la empresa

Objetivo general

Implementar el plan de negocios y posicionamiento en el mercado de Guayaquil con productos innovadores y de calidad; perfeccionando recursos de mano de obra calificada cien por ciento ecuatoriana.

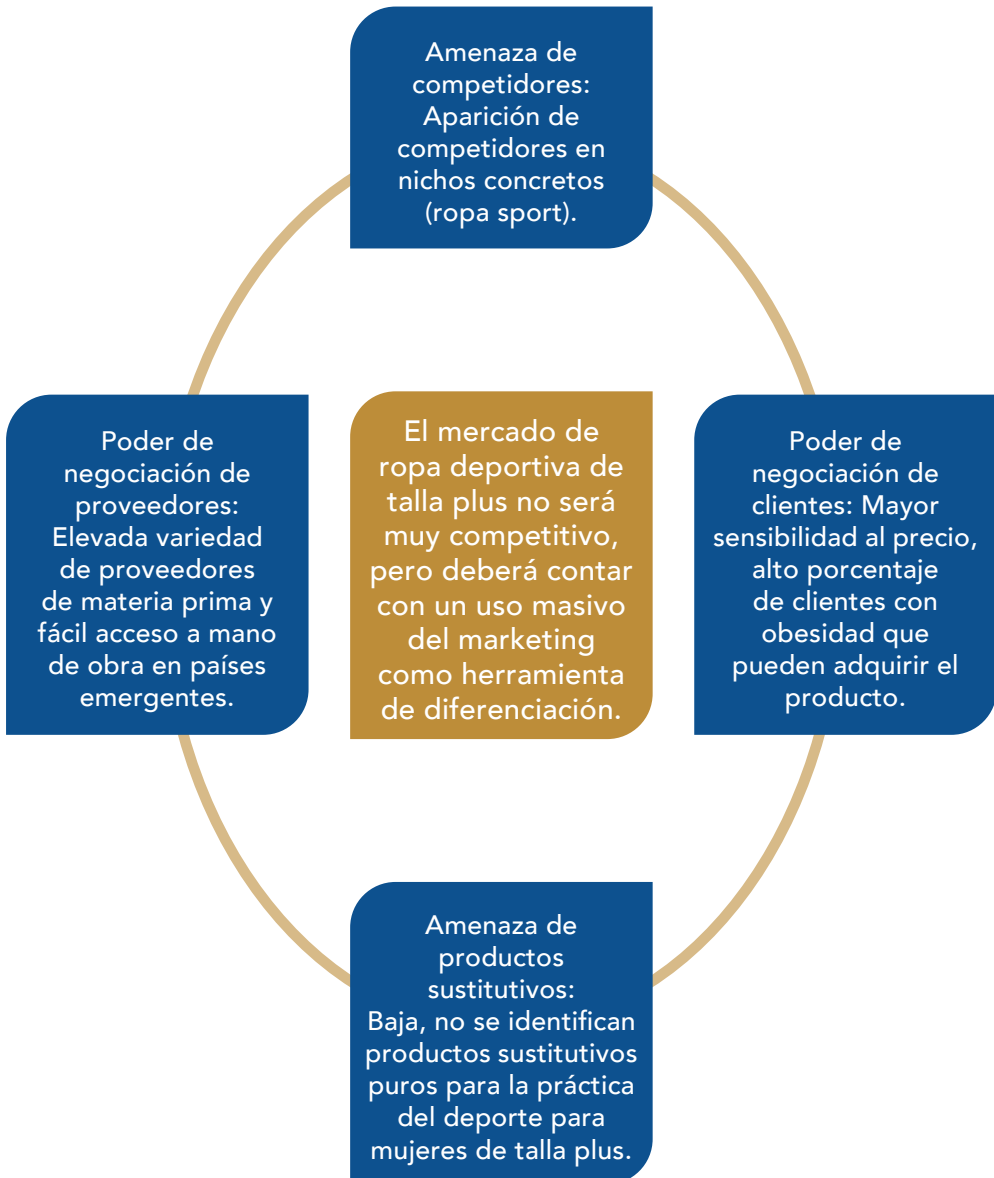
Objetivos específicos

- Posicionar a VELFACH como una nueva marca con tendencia en el mercado guayaquileño.
- Implementar estrategias de marketing para el posicionamiento de la marca VELFACH, en el mercado guayaquileño.
- Establecer canales de distribución para la marca VELFACH.
- Incorporar tecnología actualizada en los procesos desarrollados de la empresa.
- Establecer planes de control para los procesos operativos reduciendo el tiempo de confección de las prendas y reutilizando la materia prima.
- Capacitar al personal constantemente en todas las áreas, principalmente actualizar a la mano de obra calificada.

Análisis FODA

Fortalezas: No existe una marca de ropa deportiva de talla plus especializada para mujeres. Experiencia administrativa y comercialización del promotor del proyecto, lo que permitirá un desarrollo eficiente. Cartera de clientes. Personal calificado en el diseño de ropa deportiva. Capacitaciones constantes en servicio y negociación por parte del promotor.	Oportunidades: Guayaquil en el último censo que fue en el 2010 presenta que el 51% de esta población corresponden a mujeres y el 38% tienen sobrepeso y obesidad. No existe competencia local sobre este tipo de demanda. Variable cambio a la moda. Mercado amplio. Facilidades comerciales en el mercado. Clima favorable.
Debilidades: Ser una marca nueva en el mercado. Dificultades en obtención de financiamiento. Debido a que la empresa recién se está fundada la tecnología va hacer limitada, por lo que se necesitará hacer economía de escala. Disponibilidad de tiempo completo para atender a los clientes.	Amenazas: Incremento en los aranceles en importaciones de maquinaria. Gastos y costos generales para la constitución, implementación e inventario. Importación y distribución de mercadería china a bajo costo.

Estrategia de Porter



Referencias

- 2GC (2018). *Balance Scorecard Usage Survey 2017*. <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2017-survey>
- Adelca. (s.f.). Quiénes somos. Adelca. goo.gl/ibwMMD
- Altair Consultores. (s.f.). *La elaboración del plan estratégico*. goo.gl/GTLmcy
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero* [Ley 0]. Registro Oficial 444, 10 de mayo de 2011. goo.gl/KWRL21
- Boluda Corporación Marítima. (2015). Sobre nosotros. *Boluda Corporación Marítima*. goo.gl/XeVxmN
- Capriotti, P. (2013). Branding Corporativo. (J. Larrea y D. Ontiveros, Eds.). *La comunicación de las marcas. Branding*, (pp. 47-62). Dircom.
- Carillo, D. (junio, 2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección* [Documento de trabajo]. goo.gl/ChrZQD
- Coca-Cola Journey. (6 de diciembre, 2015). Misión, Visión y Valores. Coca-Cola. goo.gl/YnmfNB
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 7. goo.gl/fDRv3S
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Fábrica de Cajas de Cartón Acuario. (s.f.). Nosotros. *Fábrica de Cajas de Cartón Acuario*. goo.gl/VKqQXs

- Fajardo, Ó. (diciembre, 2008). La fijación de los objetivos: conceptos básicos para su establecimiento. *Friendly Business. Nuevas ideas para nuevos tiempos*. goo.gl/yfaWTV
- González, A., Núñez, J. y Pareja, K. (agosto, 2016). Análisis financiero CAMEL a las cooperativas de ahorro y crédito del segmento Uno – Intendencia Zonal Ambato. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12. goo.gl/Jm3iPj
- Grupo Bimbo. (2013). *Filosofía*. goo.gl/J1jpxj
- Guerrero, E. y Vélez, J. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de una línea de ropa deportiva para mujeres de talla plus en la ciudad de Guayaquil. Periodo 2015-2016* [Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil]. goo.gl/vvoVdP
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (13 de febrero de 2015). *Resolución No. 038-205-F*. goo.gl/kRygCS
- LAN. (2013). *Visión, Misión y Valores*. LAN. goo.gl/xEqKxC
- Matilla, K. y Marca, G. (julio/diciembre, 2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(1). <http://hdl.handle.net/10630/5025>
- Mejía, C. (2004). Los valores corporativos. *Revista: Documentos Planning, publicación periódica coleccionable*, 1(3).
- Núñez, M. y Pareja, K. (2016). *FODA como instrumento de planificación estratégica de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento Uno – Intendencia Zonal 3 Ambato, mediante la metodología CAMEL. Periodo Fiscal 2014* [Tesis de grado, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil]. goo.gl/...



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En 11 lecciones

Azuena González Carvajal
Irma Aquino Ordoñez
Rosa Hinojosa (2022)



ULVR
Universidad Laica
Vicente Rocafuerte
de Guayaquil

Desde la
Cátedra 18

ISBN: 978-9942-920-83-6



El libro ***Administración Estratégica en 11 lecciones***, fruto de la experiencia docente de más de 10 años de las autoras en distintas cátedras de la carrera de Ingeniería Comercial de la ULVR, aborda conceptos indispensables de la planificación estratégica, redactados en un lenguaje sencillo y directo, con lo que se logra una comprensión rápida, pero no superficial, del tema tratado. Incluye dos casos prácticos totalmente desarrollados, desde los cuales se puede estudiar a la empresa desde diversos enfoques dentro del contexto de la economía ecuatoriana. El texto está compuesto de 11 lecciones interactivas, que el lector encontrará desafiantes, con autoevaluaciones constantes que le llevan a profundizar, de manera autónoma, en su propia investigación, y al final de la lectura, pueda ser capaz de reconocer los puntos débiles que necesita mejorar para llevar a cabo una buena planificación, y con ello tomar las mejores decisiones para su empresa o emprendimiento.