

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UN MODELO DE PROCESOS DE NEGOCIO PARA
AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y GARANTIZAR LA PERMANENCIA EN EL MERCADO DE
UNA COMPAÑÍA.

JUAN LEONARDO CELEITA RIVEROS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2015

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UN MODELO DE PROCESOS DE NEGOCIO PARA
AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y GARANTIZAR LA PERMANENCIA EN EL MERCADO DE
UNA COMPAÑÍA.

JUAN LEONARDO CELEITA RIVEROS

CODIGO 6501780

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

ASESOR

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2015

RESUMEN

En este trabajo se realizará un análisis de las diferentes estrategias corporativas de la Planeación Estratégica para una empresa a partir del diagnóstico de su entorno, revisión interna y externa de la compañía, se utilizarán las diferentes tipos de herramientas que permitan la toma de decisiones en pro de garantizar la permanencia, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado cambiante de una compañía. A partir de esta información, se indicaran los diferentes tipos estrategias para toma de decisiones y sus diferentes herramientas de análisis. Por tanto el resultado esperado para la persona que aplique estas estrategias, contar con un análisis detallado de la empresa, desde su misión, visión, objetivos, metas y estrategias competitivas y funcionales que permitan su permanencia en el mercado.

Palabras claves: Estrategia, Liderazgo, rentabilidad, procesos, seguimiento, control.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the different corporate strategies Strategic Planning for a company from diagnosis of their environment, internal and external review of the company will be held, different types of tools that enable decision making will be used towards to ensure continuity, sustainability and profitability in the changing market for a company. From this information, the different strategies for decision making types and different tools of analysis indicate. Therefore the expected result for the person applying these strategies , have a detailed analysis of the company, its mission, vision , objectives, goals and competitive and functional strategies for their stay in the market.

Palabras claves: Strategy, Leadership , profitability , process , monitoring, control.

INTRODUCCIÓN

En Colombia la gran mayoría de empresas constituidas están clasificadas como micro y pequeñas empresas y que logran sobrepasar los primeros tres años de vida. Por lo general, este tipo de empresas tiene una gran habilidad para reaccionar frente a cambios del entorno que pudiera afectar su negocio. Sin embargo, para que una empresa crezca y se desarrolle en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es fundamental. El empresario tiene la capacidad para solucionar problemas de manera eficiente, pero para crecer de forma sostenida y segura, las estrategias reactivas de los empresarios deben ser reemplazadas por estrategias planificadas de los gerentes o estrategas.

Es común que este tipo de empresario nuevos en el mercado son emprendedores intuitivo, muy orientado a la acción y reacción, de las necesidades de una sociedad de consumo, son poco dedicados a la planeación estratégica de su negocio, muchas veces por desconocimiento del mismo. Esa intuición y gran coraje, probablemente los ha llevado a alcanzar un importante nivel de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el empresario que quiere crecer y desarrollar su empresa de manera sólida, debe planificar su crecimiento y determinar sobre la base de un análisis profundo del entorno y de sus capacidades, cuál es la mejor forma de crecer y de enfrentar a la competencia.

Todas las empresa que comienzan a crecer en volumen de ventas, que aumenta su participación en el mercado, que empieza a tener un reconocimiento importante de sus clientes y un buen posicionamiento en el mercado, debe tener mucho cuidado y actuar con prudencia. Cuando las empresas crecen rápidamente y no toman las precauciones

debidas, puede crearse el desorden, la desorganización, la falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo, pérdida de eficiencia. Cuando esto sucede, por lo general, se sacrifica la eficiencia empresarial a cambio de cumplir con la promesa de valor hecha al cliente y entonces, la rentabilidad de la empresa inicia un proceso de descenso.

Inclusive si la empresa sigue siendo pequeña, es en este momento que la planificación estratégica y la planificación operativa se convierten en herramientas esenciales e indispensables, para el crecimiento sano y sostenido de la organización.

En ese sentido, el objetivo primordial de este trabajo es dar a conocer, de manera sencilla y práctica las siguientes herramientas que le permitirán, tener un crecimiento sostenible, mantenerse en un mercado cambiante satisfacer las necesidades de sus clientes, estas son: 1. La importancia de la planeación estratégica y operativa, para lograr el éxito empresarial, 2. El proceso de la planificación estratégica y operativa, 3. Las distintas opciones estratégicas que pueden ayudar las empresas pequeñas con ambición de crecimiento y puedan competir con éxito en el mercado, 4. Las ventajas y desventajas de cada opción estratégica en función a la diversidad de las organizaciones y de los contextos.

Por último, se presentan algunas recomendaciones para alcanzar y mantener el éxito empresarial con una buena planeación estratégica.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera se pueden optimizar los procesos de una compañía y los mecanismos que ayudan a las a empresas a crecer de manera rentable y sostenible en comparación a sus competidores?

OBJETIVO GENERAL

Evaluar las estrategias de la compañía, que resuelvan las problemáticas que obstaculizan los procesos; realizar un análisis que le permita determinar las acciones que debe llevar a cabo para mantener su liderazgo en el mercado desde la planeación estratégica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el estado de la compañía desde su Planeación Estratégica.
- Realizar un análisis de las estrategias competitivas, funcionales y de crecimiento.
- Definir las posibles estrategias de financiamiento de un proyecto o servicio nuevo para la compañía, que permitan la permanencia en el mercado.

CAPITULO I
ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA DESDE SU PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

1. ESTADO DE LA EMPRESA DESDE SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se iniciara describiendo e identificando las herramientas que me permitirán realizar un análisis de la empresa desde su planeación estratégica.

1.1 Planeación Estratégica

La planeación es la que permite prevenir o anticipar a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

La planeación estratégica fue introducida por primera vez a mediados del año 1950, principalmente en empresas comerciales que contaban con una gran importancia dentro de los mercados, como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

Cuando se crea una empresa donde están todos los planes e ideas, se debe tener claro que tiempo se desea que labore la empresa. Esto es porque si se desea tener por un largo periodo de tiempo, se deben analizar todas las situaciones por las que pueden llegar a atravesar la empresa y es mejor entonces tener planeado el futuro de la empresa, según los objetivos, a continuación podemos mencionar dos puntos de análisis importantes que se pueden tener en cuenta en este análisis.

- El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los

recursos para realizar esos objetivos.

- El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento o área de la compañía en particular.

1.2 Modelo para el desarrollo de la planificación estratégica

A continuación se indicaran las pautas necesarias para la elaboración inicial de un plan estratégico básico

- Establecer la Misión de la empresa.
- Definir los Objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta aspectos, Macro ambiente, factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.
- Realizar un análisis y evaluación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Revisión del ambiente interno como: cadena de valor, análisis financiero, evaluación de fuerzas y debilidades.
- Definición de estrategias empresariales.
- Programas que permitan la integración de los departamentos

1.2.1 Conceptos claves

Misión: proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Directivo, Administrativo y Operacional. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo saber utilizar las oportunidades

que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

Visión: Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado. Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios”

Según adaptación de Corona F., para poder hacer una visión de la organización deben hacerse tres preguntas:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
- ¿En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Los objetivos de una organización son la unión de la misión y visión de la empresa de forma específica, son las metas a las cuales la empresa debe de llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por todas las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presente y sepan hacia dónde va la organización, son el resultado específico que se espera cumplir en el tiempo establecido.

Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma cuantificables y deben de tener un tiempo límite para llegar a ellos. Cuando se habla de cuantificables es decir específicamente cuanto se quiere aumentar o reducir por ejemplo.

Tipos de objetivos de una empresa:

La empresa debe de establecer objetivos los cuales los gerentes o directivos buscarán alcanzarlos de una manera eficiente, por medio de estos se puede medir el desarrollo de la organización. Estos objetivos son de dos tipos los financieros y los estratégicos.

Los financieros son importantes porque si no se tienen bien estructurados la empresa llegaría a tener problemas económicos, lo que provocaría una empresa sensible. Manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión.

Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, superar a la competencia y buscando incrementar a sus clientes y fidelizarlos actuales. El mejor medio para un posicionamiento mayor y duradero es la calidad en el producto o el servicio que se ofrece.

Objetivos Financieros enfocados a:

- Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos.
- Mayores flujos de efectivo.
- Crecimiento de beneficios más rápido.
- Crecimiento de ingresos más rápido.
- Dividendos más altos.
- Mayores márgenes de beneficio.
- Mayor rentabilidad en capital invertido.
- Un crecimiento precio de las acciones.
- Reconocimiento como una compañía selecta.
- Una estructura de ingresos más diversificada.
- Beneficios estables durante períodos de recesión.

Objetivos Estratégicos enfocados a:

- Mayor participación en el mercado.
- Una posición más alta y segura en la industria.
- Mayor calidad de los productos.
- Costo más bajo en relación con los competidores claves.
- Línea de productos más amplia y atractiva.
- Mejor reputación con los clientes.
- Servicio al cliente superior.
- Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
- Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.
- Mayores oportunidades de crecimiento.

1.3 Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta que reúne toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación del negocio y los lineamientos necesarios para ponerlo en marcha. Presentan el o los escenarios más probables con todas sus variables, para poder así facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas con el proyecto. Se considera una herramienta de trabajo, es porque durante el proceso de elaboración evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen acciones.

Estos planes son estructurados para cada área específica de la empresa, donde se encuentran las decisiones, acciones y los procedimientos para llevarlas a cabo. Están formados por los objetivos que los directivos estructuraron para llevarse a cabo dentro de la empresa. Los directivos son los encargados de controlar el cumplimiento de estos

planes para obtener los resultados esperados por la organización.

Dentro de las pequeñas empresas las decisiones con frecuencia son todas por un número reducido de personas y es por esto que la elaboración de un plan de negocios cuenta con una ventaja adicional. Ya que permite establecer metas claras precisas, medibles y con compromiso de los empresarios responsables.

1.3.1 Principales objetivo y usos del Plan de Negocios:

Cuando se tiene un Plan de Negocios se cuenta con una herramienta empresarial que optimiza el buen desempeño de la actividad de la empresa, ya que esto permite:

- Atraer inversionistas.
- Genera informes e instrumentos de evaluación para la toma de decisiones.
- Guía para dar seguimiento y autoevaluación de la actividad de la empresa en su conjunto.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con un ahorro de tiempo y recursos.

1.3.2 Elementos del plan de negocios:

Contiene en forma concisa y clara el panorama general del plan. Debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Es recomendable que se elabore esta parte del plan hasta el final. Su principal objetivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que contiene el plan.

1.3.3 Análisis e investigación del mercado.

Es donde se lleva a cabo el estudio y se determina la viabilidad del producto o servicio. La investigación de mercado se realiza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). Como resultado se obtienen cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

1.3.4 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Las amenazas y oportunidades surgen del ambiente, mientras las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa. El propósito fundamental de este análisis es:

- Potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades
- Contrarrestar amenazas
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la empresa y por esto se debe analizar los siguientes aspectos:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

En las fortalezas y debilidades de la empresa se identifican en la parte interna y es necesario evaluar los siguientes aspectos:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

1.3.5 Estudio de la competencia.

Para realizar este estudio es necesario preguntarse si la empresa va a tener un futuro con las estrategia y la oferta actual o es necesario pensar en algo diferente?, Esta pregunta va dirigida hacia empresas que ya se encuentran en el mercado. Se necesita establecer quiénes son los competidores y cuántos son o podrán llegar a ser en el futuro, así como identificar cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos, para ello se indicara cuáles son y cómo identificar cada uno de los competidores.

1.4 Tipo de competidores

Competidores directos: son los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.

Competidores indirectos: ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.

Competidores potenciales: no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. No son sólo empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto o servicio similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

1.5 Administración estratégica

Administración estratégica permite, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la

administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa.

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizara diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que estas le brindaran ayuda para obtener buenos resultados dentro de mercado.

- Identifique la misión, visión, objetivos y estrategias actuales
- Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades
- Revisar sus objetivos
- Analizar los recursos de la organización

Paso 1. Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectaran a la empresa.

Paso 2. Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por

ellas.

Paso 3. Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar.

Paso 4. El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.

Paso 5. Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

Paso 6. Conocido como Análisis integrado del proceso de administración estratégica (SWOT), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

Paso 7. Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber cómo aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

Paso 8. Se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales, hacer presupuestos y sistemas de información. La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en implementar, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

Paso 9. Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer lo efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.

El proceso de administración estratégica consta de los 9 pasos antes mencionados en el cual se encuentra incluido la planeación estratégica.

CAPITULO 2
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS,
FUNCIONALES Y DE CRECIMIENTO.

2. ANALISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se indicaran las posibles estrategias que me permitirán tomar las mejores decisiones

2.1 Estrategias y tipos

Son de gran importancia para la empresa ya que son las que marcan su rumbo y les permiten reaccionar a cambios en las condiciones del mercado. Existen diferentes tipos de herramientas para el análisis estratégico, en este caso se recomendará como la más utilizada por las empresas, la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Donde se establece que toda empresa debe optar por tres estrategias posibles como son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Liderazgo en costos consiste en mantenerse competitivo frente a la competencia en materia de costos. Esta ventaja se puede reflejar en precios más bajos que la competencia o pueden ser aprovechadas para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Diferenciación es crear un valor sobre el producto o servicio ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente. Puede ser diseño, imagen de la marca, tecnología, servicio al cliente.

Enfoque es la estrategia frecuente para la creación de nuevos negocios. La estrategia foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y la empresa llega a conocer las necesidades de estos clientes y pone en práctica el liderazgo

de costos.

2.2 Estrategias de marketing

En esta estrategia se evaluarán diferentes aspectos como:

- Producto y/o servicio ofrecidos por la compañía
- Precio
- Distribución
- Comunicación
- Recursos humanos.

Producto/Servicio Este análisis se puede realizar contestando la siguiente pregunta ¿cuáles son los beneficios que la empresa ofrece en sus productos y/o servicios que genera valor para los clientes?, para ello es necesario realizar:

- Descripción objetiva del producto y/o servicio con todas las características técnicas. Si es un servicio, incluir un detalle del proceso u operación de presta a sus clientes.
- Descripción de los beneficios que el producto y/o servicio brinda a los consumidores.
- Marcar las diferencias entre el producto y/o servicio propuesto y los de la competencia.

Precio Define cual es el precio se va a ofrecer el producto y/o servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los clientes?, podemos incluir el siguiente análisis:

- Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece el producto y/o servicio y su fundamentación.
- Incluir análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la

elasticidad de la demanda.

- Hacer referencia al a investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.
- Incluir análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

Distribución es necesario analizar cómo se realizara la distribución y en qué lugar se va a vender el producto y/o servicio?

- Especificar si la distribución se hará de forma directa o si actuarán intermediarios.
- Determinar el alcance de la distribución.
- Incluir mapa del área de cobertura.
- Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.
- Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres.

Comunicación de qué manera se va a comunicar el producto y/o servicio de modo tal que los clientes se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

- Describir el objetivo de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto y/o servicio como son: medios masivos, puntos de venta, vía pública, voz a voz, comercial de televisión o radio, etc.
- Si es un nuevo lanzamiento validar y evaluar campañas realizadas anteriormente.

Recursos humanos este factor es muy importante para lograr las metas propuestas, ya que depende de diferentes factores que utilizar la gestión de talento humano, para ello es importante preguntarse, lo siguiente:

- Cuento con los recursos y talento humanos necesarios.
- Hay compromiso de las personas.
- Cual es tiempo disponible de las personas, en caso de ser personal asignado a otras labores.
- Cuál será la remuneración que recibirán por el desarrollo del proyecto
- Que motivación tendrán.

2.3 Estrategia de servicio

En caso de necesitar requerir instalaciones productivas, se debe de indicar la forma en la cual se obtendrán, así como la forma de reclutamiento del personal necesario. Uno de los factores más importantes para el éxito es la administración del tiempo. Ya que es necesario coordinar los tiempos de producción para poder adecuarse a la demanda.

Es importante un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Para algunas empresas la maquinaria es un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad a utilizar.

2.4 Estrategia de negocio o empresarial

El punto principal de esta estrategia es como construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Los puntos clave de esta estrategia son:

- Creación de respuestas para los cambios que surgen en la industria, economía global, campos regulativos y político.
- Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.

- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

Esta estrategia se encuentra bien relacionada con la situación externa a la empresa, ya que esto es de suma importancia por la necesidad de adaptación de la empresa al mercado y sus cambios. Debe de realizarse en algunas ocasiones ajustes dentro de la estrategia para que esta llegue a cumplir con lo establecido.

Es la principal ventaja competitiva con la que cuenta una empresa, ya que si no se tiene, cuenta con un mayor riesgo de ser absorbida por los competidores que se encuentran en constante búsqueda de poder terminar con las empresas que les afecte en la reducción de número de clientes.

La estrategia de negocio busca proporcionarle una ventaja competitiva a la empresa, es decir, se encarga de; decidir donde la empresa tiene la mejor oportunidad de obtener una posición competitiva, desarrollar atributos de productos o servicios que sean atractivos a los clientes y que les otorgue una diferencia con la competencia y neutralizar los movimientos competitivos de compañías rivales.

2.4.1 Principales enfoques competitivos básicos:

- Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria; tratar de obtener una ventaja competitiva, basada en costos.
- Buscar diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo, o superioridad tecnológica.
- Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener competitividad por la realización de un mejor trabajo que la competencia en la satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes

Dentro de la ventaja competitiva existe su base la cual es la capacidad funcional. Esta es

la que proporciona a la empresa la experiencia especializada que los competidores no poseen y ni podrán igualar.

Las áreas funcionales de la empresa deben de colaborar directamente para poder hacer que la empresa logre obtener una ventaja competitiva. Estas áreas son el principal apoyo para la estrategia de negocio. El encargado del negocio es el principal responsable del buen desarrollo de la estrategia de negocios, ya que él será el que evalúe la aceptación y procedimiento de la misma dentro de las áreas funcionales de la empresa. Comunicara los resultados de la estrategia y buscara la forma de mejorarla.

2.5 Estrategia funcional

Este plan permite la actuación directa para el desarrollo funcional de actividades en un negocio. Es de vital importancia que la empresa cuente con una estrategia funcional para cada actividad funcional es decir segmentarlas como por ejemplo: estrategia de investigación y desarrollo, estrategia de servicio al cliente, estrategia de finanzas, estrategia de recursos humanos, etc.

Esta estrategia proporciona apoyo a las estrategias generales de la empresa y su enfoque competitivo. Se encarga también de la creación del mapa de rutas gerenciales para lograr los objetivos de cada área funcional. Es decir, proporciona todo lo necesario para lograr las metas establecidas en la estrategia empresarial o de negocio y las metas del área funcional.

Los encargados de estas estrategias son principalmente los de cada área funcional, pero estos deben de trabajar con una estrecha relación con las otras áreas para que conjuntamente trabajen en beneficio de la estrategia general. La estrategia funcional cuenta con un gran porcentaje para que la estrategia de la empresa triunfe y cumpla con todos sus objetivos y metas que se estableció.

2.6 Estrategia operativa

Esta estrategia está dirigida a las áreas claves de la empresa y se encarga de las tareas operativas estratégicamente importantes para el buen funcionamiento de la empresa dentro de su mercado, permitiendo el cumplimiento de compromisos a sus clientes y la satisfacción del mismo. Estas estrategias cuentan con una gran importancia dentro del plan estratégico general de la empresa, es porque proporcionan detalles específicos para el funcionamiento del negocio.

Estas estrategias son manejadas por los directivos de nivel operativo. Al cumplir sus objetivos hacen que se cumplan las demás áreas de la empresa, es por esto que no se debe de minimizar su importancia dentro de la formulación de estrategias. Ya que otorgan gran ayuda a la alta dirección para el buen funcionamiento de la compañía.

2.6.1 Las ventaja Competitiva

La calidad de las cosas viene a ser como una consecuencia directa y natural de la calidad de las personas. Los recursos humanos participan en una forma directa para el proceso de mejoramiento para que la empresa posea una ventaja competitiva. Su objetivo permanente es el enfoque hacia la excelencia, buscando cero defectos, cero accidentes, cero desperdicios, la máxima productividad, reducción de costos y la mejor calidad. Ser una empresa competitiva exige preparación y aceptación de retos.

Una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición que sus competidores para poder asegurar a los clientes y poder defenderse de las fuerzas competitivas. Las principales fuentes de ventaja competitiva son; elaborar el producto y/o servicio con la más alta calidad, otorgando un servicio con el ¡FACTOR WOW! a los clientes, tener menor costo que la competencia, hacer un producto y/o servicio confiable, y proporcionar a los a los clientes un mayor valor para su dinero

(combinación entre buena calidad, buen servicio y precio aceptable). La empresa debe proporcionar los clientes un valor superior, es decir, dar un buen producto y/o servicio a precio bajo o un mejor producto/servicio por el cual valga la pena pagar un mayor monto.

La estrategia competitiva son todas las actividades que la empresa ya llevado a cabo para poder tener así la atención directa de los clientes. Es con lo que cuenta la empresa por encima de la competencia y por medio de la cual está adquiriendo una ventaja competitiva. Estas estrategias pueden ser de dos tipos básicamente son ofensiva o defensiva, tomando la más adecuada según el momento del mercado.

2.7 Estrategia ofensiva para asegurar la ventaja competitiva

El periodo de desarrollo para las empresas de servicio puede llegar a ser corto, ya que utilizan poco equipo y apoyo de distribución para llevar a cabo un movimiento ofensivo. La diferencia puede llegar a ser largo plazo, en industrias tecnológicas, donde se le puede llegar a requerir varios años para implementar nueva tecnología y obtener aceptación de nuevos productos en el mercado. La prestación del servicio, atención al cliente son denominados movimientos ofensivos que crean una ventaja competitiva, ya que entre más tiempo se tarde, aumenta la probabilidad de ser descubiertos por los competidores, analicen la situación y empiecen a buscar la forma de responder. La ventaja puede ser de gran magnitud (por ejemplo en empresas en las cuales existan formas de respaldar los productos) o pueden ser pequeñas (donde la competencia puede imitarnos rápidamente).

La longitud de este periodo depende del tiempo en que los competidores tarden en sacar al mercado contraofensivas y esto lleve a una disminución o hasta el final de la ventaja. Para poder conservar la ventaja con la que se contaba al inicio, la empresa debe de elaborar una segunda estrategias ofensiva.

Las mejores formas para elaborar ofensivas estrategias son:

- Ataque a los puntos fuertes de la competencia.
- Ataque a los puntos más débiles de la competencia.
- Ataques simultáneos en muchos frentes.
- Ofensivas laterales.
- Ofensivas tipo guerrilla.
- Golpes de apropiación.

2.8 Estrategias defensivas para protegen la ventaja competitiva:

Estas estrategias les permitirán competir con la competencia, ya que las empresas siempre se encuentran expuestas a ser atacadas, las estrategias ofensivas pueden venir de empresas ya existentes o de empresas nuevas en el mercado.

El propósito de estas estrategias es disminuir el riesgo de ataque, hacer débil el impacto de los ataques de la competencia y hacer que estos ataques se dirijan hacia otros competidores.

Este tipo de estrategias no son de las que aumenta la ventaja competitiva, sino lo que hace es fortalecer y conservar la existente. Existen muchos métodos para proteger las ventajas de una empresa. Un método muy utilizado es el de bloquear los caminos que poseen los competidores para realizar una ofensiva; las opciones son:

- Ampliar líneas de producción, para poder abarcar nichos brechas que se encuentran solas dentro del mercado antes de que sean tomadas por los competidores.
- Introducir marcas que tengan relación con características de los modelos que fueron realizados por los competidores o que pueden ser realizados por ellos.
- Precios bajos a modelos que se asimilen al de los competidores.
- Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores para que la competencia ya no cuente con ellos.
- Ofrecer capacitación barata o nula para el personal de nuestros clientes.

- Cerrar el camino de los competidores hacia los posibles clientes de sus productos/servicio, estos pueden ser por medio de; proporcionar descuentos especiales, repartiendo cupones o muestras de regalo y haciendo cambios en los precios de los compradores que pospongan el cambio.
- Elevar el nivel de financiación de los clientes.
- Reducir tiempos de entrega.
- Aumento de garantías.
- Evitar a los proveedores que den servicio a la competencia.

Una buena defensa es adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes de la industria y en ocasiones ser los primeros en dificultar los movimientos de la competencia hacia nosotros. Es mejor contar con un defensa móvil a una estacionaria.

2.9 Plan administrativo

Este plan es el encargado de analizar los recursos humanos y materiales que conforman a la empresa. La administración es el principal instrumento con el que se cuenta para conocer la mejor forma en que la empresa se va desarrollando de una forma eficiente, para ello existen las siguientes herramientas:

Organizar es cuando se ordenan todos los recursos con los cuales cuenta la empresa para poder obtener un mejor desempeño de los mismos para beneficio de la empresa. Se hace la distribución lógica de los recursos y la asignación de las tareas que serán realizadas por los mismos.

Coordinar es realizar una correcta vinculación de los recursos con los que cuenta la empresa, para poder así obtener mejores resultados.

Controlar esta herramienta cuenta con un trabajo más complejo dentro de la administración ya que debe de contar con la supervisión, registro y la comprobación. Gracias a esto se pueden reforzar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa o en algunos casos se pueden hacer recomendaciones sobre cambios necesarios en la coordinación o en la organización. Es medir lo que ocurre dentro de la

empresa.

Planear esta herramienta permite hacer una serie de objetivos y metas por alcanzar dentro de un tiempo determinado. Se debe de reconocer la situación actual de los recursos de la empresa, la misión y visión, así como tener conocimiento del negocio.

Dirigir es donde se establece cómo, cuándo y dónde se realizaran las actividades que llevaran al éxito a la empresa.

Se debe de indicar la organización; como se coordina el personal y las distintas áreas. La mejor forma es por medio de un organigrama, donde se establece las relaciones entre las áreas que se encuentran dentro de la administración de la empresa y el personal.

CAPITULO 3
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO
DE UN PROYECTO O SERVICIO.

3. ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se indicaran las posibles herramientas financieras que me permitirán tomar las mejores decisiones presupuestales que no afecten a la compañía.

3.1 Estrategia Financiera

Esta estrategia se basa en mantener un equilibrio económico en la compañía en la toma de decisiones de inversiones, o gastos que afecten el flujo de efectivo de la empresa, este plan financiero es el encargado de anticipar el cálculo de las futuras necesidades de efectivo de la empresa. Ofrece un sistema en donde se encuentra la información y se puede llegar a modificar para llevar a cabo el análisis de sensibilidad.

Estos planes se encargan de manejar y administrar los recursos financieros con los cuales cuenta la empresa, para ellos surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la relación de dudas al activo?
- ¿Cuál es la posición del pasivo?
- ¿Cuál es la posición del capital de trabajo?
- ¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos?

Las principales estrategia de flujo de efectivo son:

- ¿Cuál es el origen de los fondos?
- ¿Dónde se aplican los flujos de efectivo?

Los puntos clave que se analizaran es el plan de acción de finanzas son: activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y punto de equilibrio.

3.1.1 Rubros que integran las proyecciones financieras

Inversión Inicial son las inversiones necesarias para iniciar, instalaciones, equipo de cómputo, comunicaciones, transporte, oficina, entre otros. Si la empresa ya se encuentra laborando y ocupa instalaciones ya existentes, tendrá que asignar una parte proporcional de la inversión.

Capital de riesgo es la aportación directa al capital de la empresa, la cual convierte a los inversionistas en accionistas de la empresa. Entre mayor es el riesgo de la inversión es mayor la recompensa obtenida.

Capital de los propietarios son los inversionistas potenciales: los fundadores y propietarios de la empresa. Estos inversionistas no solo tiene la responsabilidad del manejo, sino también buscar el rendimiento de la inversión que realizaron. Si el rendimiento esperado es satisfactorio, puede considerar realizar una inversión adicional para la empresa.

3.2 Presupuestos Maestro

Los presupuestos en general son las expresiones cuantitativas de los planes de acción, así como la ayuda para la coordinación y la ejecución de ellos. Hablando en forma más específica los presupuestos maestros resumen los objetivos de los departamentos de la empresa en general.

Los presupuestos y los informes proporcionan a los gerentes una gran ayuda para llevar a cabo la administración. Tienen funciones adicionales; evaluación del desempeño, la

coordinación de actividades y la ejecución de los planes, como también comunicar, motivar y autorizar acciones.

En el presupuesto maestro se incluyen las decisiones de operación; adquisición y utilización de recursos escasos, así como las decisiones de financiamiento; relacionadas con la obtención de los fondos necesarios para adquirir los recursos.

La elaboración de presupuesto es más común en empresas grandes, en las cuales cuenta la administración con técnicas de apoyo. Sin embargo también son elaborados por las pequeñas empresas, las cuales cuentan con una tasa de fracaso relativamente alta.

3.2.1 Ventajas de los presupuestos:

Los presupuestos son de una importante característica de los sistemas de control que se llevan a cabo dentro de una empresa. Cuando son administrados de una forma inteligente los presupuestos dan como resultado:

Hacer que los gerentes estén siempre con la vista puesta hacia el futuro y estar preparados para las diferentes posibilidades de cambio que puedan presentarse en el mercado. Es hacer que las empresas cuenten con una planeación por delante, es decir, hacer que las empresas estén preparadas con una planeación que les indique como actuar en el futuro.

Contar con planeaciones tanto a corto como a largo plazo, ya que para cada una de estas planeaciones se debe elaborar un presupuesto diferente. Es decir que cuando se realizan análisis estratégicos, deben desarrollarse planes y al final elaborar presupuestos.

Con el presupuesto los empleados tienen conocimiento de los que la empresa espera que ellos realicen en un tiempo determinado. Es una forma de poder comparar el desempeño presupuestado con el desempeño real de los empleados.

Para poder cumplir los objetivos de la empresa, debe existir una coordinación entre los factores de la producción y de los departamentos y funciones. Es decir, que se lleve a cabo una mezcla y un equilibrio entre estos factores.

La administración coordina de una mejor forma por medio de los presupuestos, por ejemplo:

- El plan elaborado es el paso para el logro de una coordinación. Ya que los gerentes se encuentran obligados a ver la relación de las operaciones individuales y la compañía en general.
- Los presupuestos descubren las debilidades en la estructura de la empresa. Se identifican dificultades de comunicación, fijación de responsabilidad y relaciones de trabajo por medio de los presupuestos.

La alta dirección debe comprender perfectamente los presupuestos y poder así apoyarlo para su buen desarrollo. Siempre un presupuesto se debe cumplir, esto será si las situaciones así lo ameritan o lo permitan. Es decir, los presupuestos pueden llegar a sufrir cambios que se crean necesarios para el desarrollo óptimo de la empresa.

3.2.2 Tipos de presupuestos

En estos tiempos ha aumentado el número de empresas que han utilizado a los presupuestos como herramientas para su planeación a largo plazo. El periodo de planeación y control del presupuesto es normalmente por un año. Este presupuesto anual se divide por meses para el primer trimestre y por trimestres para el resto del año.

La información debe de revisarse conforme va transcurriendo el año. Al finalizar el

primer trimestre se cambia el presupuesto para los siguientes tres trimestres conforme a la información que se adquirió en el transcurso del primer trimestre.

3.2.3 Clasificación de los presupuestos

Los estados financieros presupuestados también son conocidos como estados pro forma. Muchas organizaciones no utilizan el término presupuesto, sino en su lugar lo llaman planeación de utilidades. Las formas de presupuestos pueden llegar a ser incontable. Pero se elaboran presupuestos especiales con sus informes, donde incluyen:

- Comparaciones de los presupuestos con el desempeño real, el llamado informes de desempeño.
- Informes de necesidades gerenciales específicas.
- Presupuestos a largo plazo, con frecuencia denominada presupuesto de “capital” o “instalaciones”.
- Presupuestos flexibles.

3.3 Utilización de Razones Financieras

Las razones financieras son herramientas que son utilizadas para la evaluación desde el punto de vista financiero a la empresa.

3.3.1 Razón de Liquidez:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Nos indica cuál es la capacidad con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus pasivos u obligaciones a corto plazo.

El capital de trabajo (activo circulante - pasivo circulante) debe ser positivo y la razón de liquidez debe ser > 1. La razón más cercana de 2 indica una empresa financieramente estable.

3.3.2 Prueba del ácido:

Razón rápida o prueba del ácido = $\frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Circulante

Representa la capacidad de enfrentar los pasivos a corto plazo.

3.3.3 Razones de apalancamiento financiero:

Razón de apalancamiento o endeudamiento = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$

Activos totales

Indica cuántos créditos han sido otorgados a la empresa una fuente de financiamiento. Muestra cuál es la capacidad de endeudamiento que le resta a la empresa. El límite de apalancamiento de 400 por ciento; donde el acreedor otorga \$3 por cada \$1 de activo. La razón 1:1 indica que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento. Las empresa medianas y pequeñas es común que presenten la razón de apalancamiento >1.

3.3.4 Razones de rentabilidad:

Margen de utilidad sobre ventas = $\frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$

Indica la utilidad por cada peso de ventas

Conocido también como ROE, esta razón indica el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Rendimiento sobre los activos totales = Ingreso neto

Activos totales

3.3.5 Valor neto:

Del balance es de donde se obtiene la cantidad de dinero que se invirtió inicialmente en la empresa, es la capitalización inicial de los fundadores. Las utilidades o pérdidas acumuladas contenidas en las utilidades retenidas son otro indicador del desempeño de la empresa.

Valor neto de la empresa = Deuda

Capital

La capacidad de endeudamiento de la empresa, los rubros son:

- Capacidad de pago.
- Fortaleza de respaldos personales.
- Rentabilidad de las empresas.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las pymes conforman gran parte del mercado empresarial del país, en ellas se encuentran falencias que no permiten el crecimiento y sostenibilidad en el mercado, por eso es importante apoyar este proceso de crecimiento de las pymes con la elaboración de un análisis, diagnóstico para la elaboración de una planeación estratégica integral.

Es importante que todas las empresas y en especial las pymes implementen la planeación desde un comienzo para que sean más competitivas, ya que al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

Paralelo al proceso de la planeación estratégica se debe generar un mayor apoyo por parte del Estado, ya que se está desperdiciando el gran potencial de exportación que tienen las pymes colombianas, este apoyo les permitiría acceder a créditos para la compra de maquinaria que representaría un aumento en la producción y mayor calidad de sus productos, que al contener un alto nivel tecnológico podrían proyectarse a mercados internacionales, mejorando la economía del país.

Basados en los referentes teóricos se recolectó la información pertinente para la fase de inicio de este trabajo, en la cual se indicó las herramientas de análisis y diagnóstico de la empresa y las herramientas para la formulación de estrategias, partiendo de esto, se indicaron pautas para la elaboración de objetivos, planes de acción para la motivación y políticas para la empresa.

Por tanto el resultado que se espera por parte de la empresa es la implementación de estrategias corporativas y seguimiento de la propuesta de valor, realizando un análisis de la compañía en su entorno con el fin de generar cambios significativos que le permitirán competir en un mercado cambiante y sostenerse estratégicamente frente a la competencia y el mercado.

5. REFERENCIAS

1. Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2002): El líder resonante. Ed. Plaza y Janes, Barcelona.
2. Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. Anales de Psicología, Vol. 23, N° 2. pp. 216-22.
3. Covey A (2010). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Bogotá: Editorial Planeta.
4. Daft, R. (2006). La experiencia del liderazgo. Mason: Cengage Learning Editores
5. Eccles. P. (1993). Planning for Improved Performance. Management Accounting, pp 53-54.
6. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: IESA y Pearson Educación.
7. Leidecker J, Bruno A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Long Range Planning. Vol. 17 No. 1, pp 23-32.
8. Miranda. F. (2007). Manual de dirección de operaciones. Madrid: Thompson.
9. Porter M. (1998). Estrategia Competitiva. México: CECSA.
10. Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima Edición, México: Editorial Pearson education.
11. Ronald D. (1961). Management Information Crisis. 1961. Harvard Business Review. Sept.-Oct. pp-111-121
12. Serna. H. (1996). Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Editorial Ram.
13. Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw Hill.
14. Villalba J. (2003). Menú estratégico: El arte de la guerra competitiva. Caracas: Ediciones IESA.

15. Villareal. R, (2006) El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor. México: IOSD y CECID.
16. Villegas. G. (1997). Gestión por factores críticos de éxito. Consulta junio de 2013. pp. 126.CULCyT// publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.../1047
17. Alemán G. (2002). De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua: 37 Actividades Para Realizarlas En Su Negocio. Editorial panorama
18. Covey S. (1992). Liderazgo centrado en principios. Aportes vanguardia
19. Covey, S.(2003) 7 Hábitos de las familias altamente efectivas. Editor Grijalbo
20. Handy C. (2005). La organización, por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen. . Editor Deusto.
21. Silíceo, A. (2006). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa
22. Yarce, J. (2006). El poder de los valores en las organizaciones. Ediciones Ruz.

5.1 OTRAS FUENTES

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/liderazgo-basado-en-principios.htm>.

http://www.articulosya.com/article/512/Liderazgo_Basado_en_Valores.aspx

http://www.exitoya.com/articulos/201_249/215.htm

<http://gerenciaenaccion.com.ve/Liderazgo/lider59.htm>