



■ GUÍA DE APRENDIZAJE
VISIÓN INTEGRADA DE LA EMPRESA

Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online
Universidad Tecnológica de Chile - INACAP
www.inacap.cl
Santiago de Chile

Equipo de Autoría

Experto Disciplinar: Diego Pinto Merino
Diseñador Instruccional: Jessica Rebolledo
Editor de Contenidos Camila Oróstica
Diseñador Gráfico: Felipe Zúñiga

Febrero, 2018. Propiedad de INACAP

Versión: 2.0 (02/2018)

Palabras claves: planeación estratégica, evaluación, objetivos, ambiente externo, sistemas de información.

■ **FOLIO: ADN-O2018-ADSP01-GA**

Presentación de la unidad

Estamos llegando a la última unidad de nuestra asignatura, y si bien aún queda por aprender, en esta aplicaremos conceptos que hemos podido revisar y comprender durante el semestre de manera integral.

Durante años, los militares usaron la palabra estrategia para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba que podría hacer un enemigo. Si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Previamente, hemos definido los objetivos como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. El principal interés está en los objetivos verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron, y de no ser así, poder comprender qué fue lo que sucedió, y cómo la contingencia impacta y nos obliga a replantearnos. El objetivo de todo administrador es crear superávit, que en las organizaciones lucrativas significa utilidades. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad de las actividades gerenciales, actuando con eficacia y eficiencia.

En la siguiente unidad llamada Visión integrada de la empresa se analizarán temas como la administración estratégica, la visión integrada y la responsabilidad social corporativa.

Es fundamental que revises la bibliografía recomendada, ya que, a través de esta, podrás completar de forma satisfactoria las actividades planificadas.

¡Mucho éxito!

T1

T2

T3



Tema 1. Administración estratégica

Para comenzar realizamos la siguiente pregunta: ¿qué define que una situación sea más estratégica que otra?

Esto se rige principalmente por dos situaciones concretas, una situación es más estratégica a medida que su trascendencia sea mayor y su reversibilidad sea menor. A modo de ejemplo podemos decir que la decisión de elegir una carrera es más estratégica que la decisión de elegir lo que vamos a almorzar. La carrera que elegimos tiene gran trascendencia dado que nos acompañará de por vida y el costo de oportunidad al que nos sometemos implica que sea difícilmente reversible. Al contrario de lo que sucede con nuestro almuerzo, ya que tiene menor trascendencia y nos podemos arrepentir fácilmente.

1.1. Clasificación según nivel jerárquico de la organización:

Como podremos ver en la figura a continuación, las responsabilidades aumentan de acuerdo al nivel jerárquico de los colaboradores, tal podría ser el caso de un docente de INACAP versus el rector de INACAP, el nivel jerárquico del rector es mayor, por lo tanto, las decisiones que él tome son más estratégicas que las que puede tomar el docente.

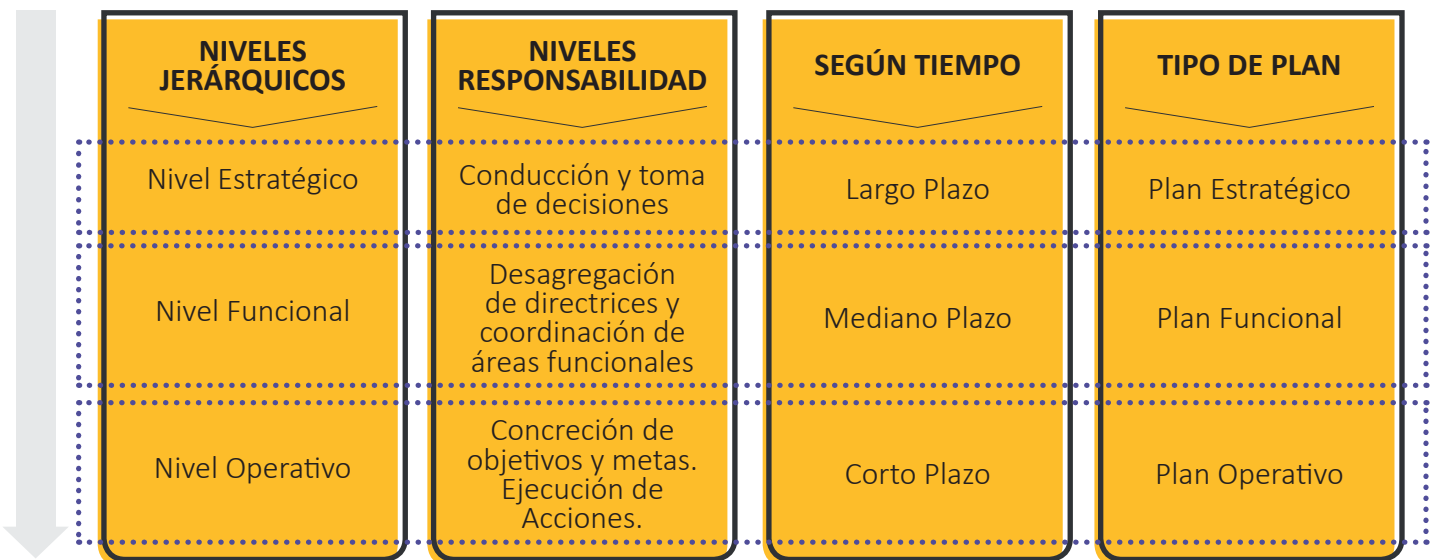


Figura 1. Niveles jerárquicos en la organización. Fuente: Castro, P. (2017).

T1

T2

T3



1.2. Clasificación según la forma de abordar el problema o situación:

NORMATIVA	ESTRATÉGICA
La acción de rige por etapas o fases algorítmicas que son normadas.	Se establece momentos para la acción que son oportunos e interrelacionados.
Existe un sujeto planificador que decide la acción antes de que se ejecute.	No existe un planificador sino un conjunto de actores sociales que deciden la acción.
Se considera sólo los recursos económicos o materiales disponibles para la acción.	Se consideran los recursos de poder de los actores comprometidos con la acción donde se incluyen los recursos económicos o materiales
Los cálculos de la acción de hace sobre una situación ideal. (Factible)	Los cálculos de la acción de hacen sobre una situación intermedia entre lo ideal y lo posible. (Viable)
Los sujetos afectados por la acción son considerados como aliados.	Los sujetos afectados por la acción son considerados como aliados u oponentes.

Figura 2. Clasificación forma de abordar el problema o situación. Fuente: elaboración propia (2018).

1.3.¿Qué es la planificación estratégica?

Koontz et al. (2012) nos señalan que, a diferencia de la planificación normal, la planificación estratégica persigue fines estratégicos en la organización, por lo tanto, de largo plazo. Sin embargo, encontraremos elementos más o menos comunes, aun cuando los pasos de la planificación estratégica no siempre serán los mismos.

Estos elementos claves son, entre otros, los insumos, los cuales están constituidos por una serie de factores internos y, principalmente, externos a la organización, provenientes del entorno o ambiente, entre los que destacan factores humanos, financieros, tecnológicos, accionistas, proveedores, consumidores, energía, y otros que participan de los diferentes procesos de transformación al interior de la empresa.

Toda estrategia debe comenzar por analizar el entorno, como lo define Porter en su "Análisis de la industria". Mediante esto se debe analizar el ambiente externo, dependiendo del tipo de competencia en una determinada industria, además de la posibilidad de nuevos entrantes al mercado, los productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes.

Es importante definir a continuación el perfil de la empresa, esto es determinar el punto de partida, lo cual es esencial al momento de determinar hacia dónde queremos llegar. De esta manera, se pueden delinear adecuadamente los fines, objetivos y metas de la organización, incluyendo el alcance geográfico y evaluando, además, la posición competitiva del negocio.

Otros elementos importantes a definir son la orientación, los valores y visión de la empresa, los cuales deben ser consecuentes con los principios definidos por la alta gerencia. En este sentido, identificar claramente hacia dónde se dirige la empresa y qué quiere llegar a ser es hoy un elemento fundamental. Definir la visión adecuada es esencial en esta etapa de la estrategia organizacional.

Definir una misión alcanzable y realizable, como respuesta al propósito de la organización, es primordial, ya que en esta etapa se debe dejar expresamente establecido hacia dónde se dirigen las actividades de la empresa. Con esto se puede establecer la intención estratégica, la cual puede ser, por ejemplo, ganar una posición competitiva dentro de la industria.

T1

T2

T3



1.4. Sistemas de gestión de la empresa y modelos estratégicos de administración y gestión empresarial

Koontz et al. (2012) nos plantean lo siguiente:

a) **Matriz de portafolio o matriz BCG:** esta matriz muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las interrogantes, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de efectivo para convertirse en estrellas, esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de desarrollo y utilidades.

- **Interrogantes:** empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.
- **Estrellas:** empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de desarrollo y utilidades.
- **Vacas de liquidez:** empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.
- **Perros:** empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.

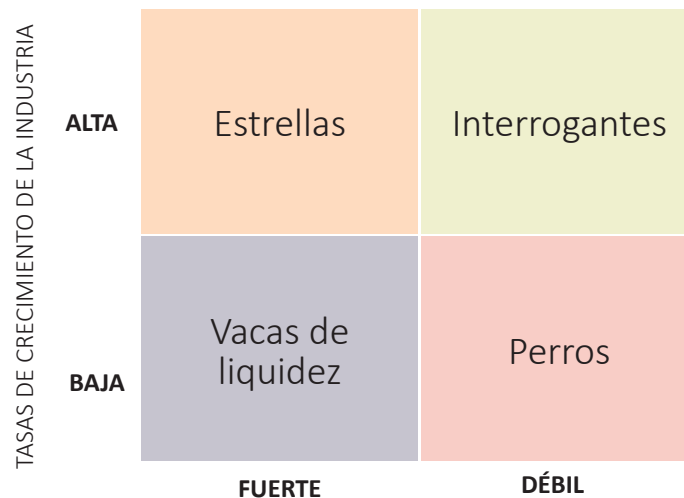


Figura 3. Matriz de portafolio de negocios. Posición competitiva relativa (participación de mercado). Fuente: Hitt, M., J. Black, S., y Porter, L. (2006). adaptado The product porfolio matrix, copyright 1970, The Boston Consulting Group Inc.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas en donde se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar.

T1

T2

T3



b) Fuerzas competitivas de Porter: este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio.

- **La competencia entre compañías:** es la fuerza más importante. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las que aplican las empresas rivales. Estas estrategias pueden ser precios, calidad, servicio, mejora del producto, publicidad, liderazgo en costos, diferenciación o alta segmentación, entre otras.
- **La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado:** es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay seis tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- **La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos:** en este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.
- **El poder de negociación de los proveedores:** esta fuerza afecta principalmente cuando existen muchos proveedores, pocas materias primas sustitutas adecuadas, el costo de cambiar las materias primas es muy alto. Esta estrategia puede ser integración hacia atrás, cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos, o no pueden atender los requerimientos.
- **El poder de negociación de los compradores o clientes:** es una fuerza importante cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

Se usan para:

- Definir una ventaja competitiva.
- Conocer el atractivo de la industria y la posición de la empresa en ella.
- Analizar la posición estratégica y cómo mejorarla.

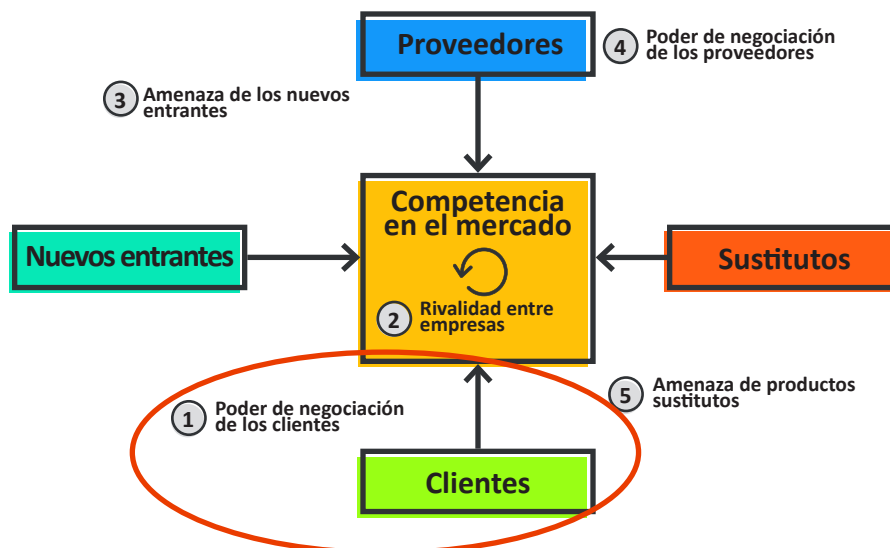


Figura 4. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Riquelme, M. (2015).

T1

T2

T3



c) Estrategia del océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin oposición, sugiere enfocarse de manera específica en oportunidades que exploren aguas sin oposición (oportunidades) en el océano azul, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el océano rojo.

Las estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo se dirigen a derrotar a la competencia en un mercado existente, las compañías tratan de ser mejores que sus competidores. En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca al mercado sin oposición cuando ofrece un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, lo que convierte a la competencia en irrelevante.

La innovación con valor es más que simple innovación: es una estrategia de crear valor para el cliente ofreciendo algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.

Las compañías que aspiran a una estrategia de océano azul deben procurar cuatro acciones:

- a. Identificar y eliminar los factores que quizá no tengan importancia para el comprador.
- b. Si la eliminación no es opción, reducir los factores.
- c. Elevar o fortalecer los factores que son únicos.
- d. Crear factores nuevos o nuevos y únicos que los compradores deseen y los competidores ignoren.

Ejemplo de aplicación estrategia del océano azul:

El Cirque Du Soleil retó a la industria de los circos en una etapa donde la competencia está muy caída y llena de controversiales acusaciones en contra de las carpas que utilizaban animales para su espectáculo, sin embargo, decidió pintar de azul su océano y creó un mercado totalmente ajeno a los circos, innovando con espectáculos llenos de música, baile, color y artistas.

T1

T2

T3



Tema 2. Visión integrada

2.1 Visión

Determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

La filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales.
- Ámbito geográfico.
- Dirección.
- Relaciones con quienes participan en ella.
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica).

La visión declarada por Samsung en 2009 es: “Inspirar al mundo, crear el futuro”, mediante tres enfoques estratégicos: “creatividad, colaboración y talento”.

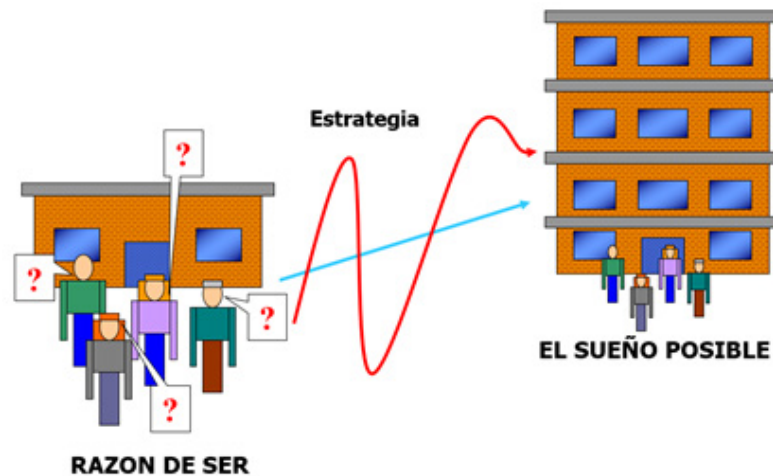


Figura 5. Enfoques estratégicos. Fuente: Castro, P. (2017).

T1

T2

T3



2.2 Misión

La misión (en ocasiones también llamada propósito) es parte de la estrategia de la empresa y es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

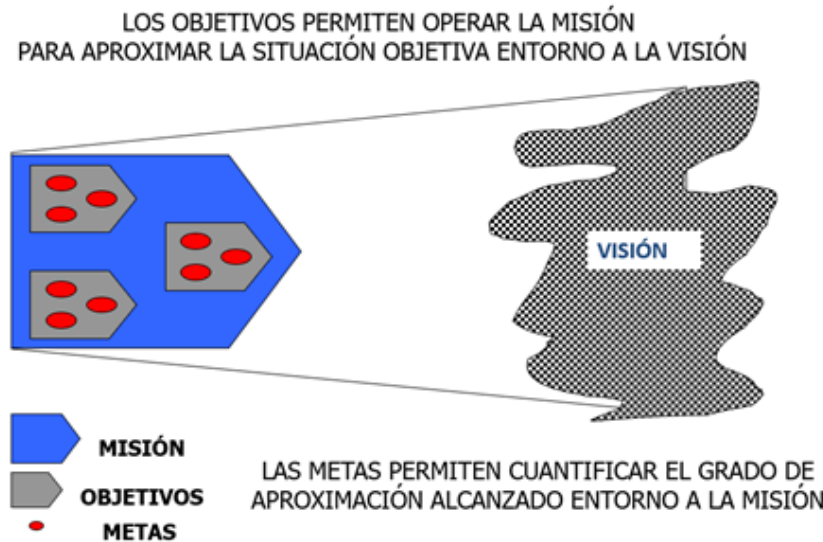


Figura 6. Objetivos dirección de las actividades de la empresa. Fuente: Castro, P. (2017).

La misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil” y con base en ella la compañía toma sus decisiones.

2.3 Alineamiento de objetivos

Como un elemento esencial en la planeación y administración por objetivos, tenemos la necesidad de establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que hay que alcanzar, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores que, al expresar los objetivos, definen el propósito de cada departamento importante.

A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

Esto debe estar alineado con la misión y la visión previamente planteadas por los administradores de la empresa, gerente, directores, dueños, etc., y para ellos el principal interés está en los objetivos verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron.

2.4 Recursos disponibles

Como futuros administradores nunca deben olvidar que las necesidades son ilimitadas y los recursos son escasos (dinero, tiempo, RRHH, etc.), por lo que, ante la necesidad de resolver algún problema, o de plantearse nuevos objetivos, debemos tener presente y evaluar los recursos de los que la empresa dispone.

En cualquier negocio, y en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, es común mantener un inventario de materias primas y bienes disponibles que permita realizar la operación; pero es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que la cantidad requerida de los competentes es un requisito vital del éxito.

2.5 Autoridad y responsabilidad

Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, etcétera.

La autoridad es un derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros y que no debemos confundir con poder. La autoridad, en términos de la administración, la podemos dividir en:

- Autoridad de línea, relación en la que un superior controla directamente a un subordinado.
- Autoridad funcional, derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.
- Autoridad organizacional, discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

T1

T2

T3



Tema 3. Responsabilidad social corporativa

Tal como revisamos al inicio de la asignatura, las empresas se conforman por dos razones principales, la primera es por el lucro, y la segunda por el impacto que esta le generará al entorno en donde desarrollará sus actividades. Hoy en día este es un tema que ya está regulado, y el impacto debe ser positivo, por lo que cada vez que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno.

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.

Los administradores operan en una sociedad plural donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas. Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

- Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
- Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
- Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (por ej.: trabajar para mejorar las zonas marginales).
- En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos. Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

T1

T2

T3



Ideas fuerza



Lo anterior, que tuvo su origen en empresas productivas y/o en los negocios, trasciende en la actualidad a todo tipo de organizaciones, como universidades, gobiernos, organizaciones de beneficencia, iglesias, etc. Esto se tradujo en entender que la responsabilidad social se vincula con el efecto de las acciones de la empresa en el entorno social, con el posible daño al entorno ecológico, o con el hecho de asegurar el uso de los bienes productivos a las generaciones futuras, sea en sus procesos productivos u operativos.

Actualmente, se ha sumado a esta idea un concepto similar, pero relacionado con la capacidad que tiene la empresa de vincular sus operaciones y acciones en beneficio del entorno: la sensibilidad social empresarial. Existen argumentos a favor y en contra de ambos conceptos, principalmente, por los beneficios directos e indirectos que grandes empresas lucrativas han obtenido por el tema de la responsabilidad social, incluyendo además a los políticos, quienes muchas veces lo utilizan en beneficio propio con la obtención de votos como su fin último.

Considerando todos los contenidos apreciados en esta unidad, e incorporando la bibliografía, podremos completar las actividades planteadas. Tienes que tener presente que es la última unidad y que, al finalizar, además de completar las actividades, deberás rendir el examen de la asignatura.

Te invitamos a usar la bibliografía disponible y los materiales dispuestos para lograr un aprendizaje significativo. ¡Mucho éxito!

T1

T2

T3



Referencias bibliográficas



- ▶ Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- ▶ Hitt, M., J. Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ▶ Illanes, P. (1999). *El sistema empresa: un enfoque integral de la administración*. Chile: Impresos Manepa
- ▶ Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- ▶ Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado el 21 de marzo de 2018, de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>