

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

I.1.- Definiciones de Micro y Pequeña Empresa (MyPE)

La mayor parte de las instituciones estatales, privadas, de desarrollo, de cooperación internacional y asociaciones; no cuentan con definiciones teóricas y/o conceptuales de las MyPEs, ello se debe a que la teoría o conceptualización no ha tenido una mayor evolución.

Existen muchas formas de definir una micro y pequeña empresa, en cualquier caso ambas tienen rasgos y características que las hacen particulares y que precisan una comprensión y unas técnicas de dirección especial.

En el desarrollo de la presente temática se hará uso de las definiciones vertidas por el vice ministerio de microempresa por ser la que más se adecua a la situación.¹

En este sentido éstas se definen de la siguiente manera:

a) Microempresa

La microempresa, es una unidad económica que realiza actividades de producción, extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objeto de generar ingresos y por tanto, tiene escaso nivel de acumulación. Utiliza mano de obra familiar y contratada. No existe una clara división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia no es un cargo diferenciado, la dotación de capital es pequeña y su costo por puesto de trabajo es bajo. Opera en mercados

¹ Vice ministerio de Microempresa; “PROPUESTA PARA ESTABLECER CATEGORÍAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA”; Pag. 5.

locales y/o regionales con una inserción débil y con el desconocimiento de técnicas de comercialización.

b) Pequeña Empresa

La Pequeña Empresa, es una unidad económica que realiza actividades de producción,

extracción, transformación, y comercialización de productos y/o servicios; con el objetivo de generar ganancias y por tanto puede lograr niveles de acumulación. Existe una división de funciones entre el propietario y los trabajadores, la gerencia es un cargo diferenciado, la dotación de capital es mediana y mayor al costo por puesto de trabajo. Opera en mercados locales y/o regionales, con mayor inserción y conocimiento de técnicas de comercialización.

I.1.1.- La Planificación en la Micro y Pequeña Empresa (MyPE)

Esta técnica consiste en estudiar cual va a ser presumiblemente la actividad de una empresa en los próximos años. La gran empresa planifica siempre en un horizonte de cinco a diez años, y esos planes los tiene constantemente presentes, además elabora presupuestos para los años venideros, tanto más detallados, cuanto más cercano esta el ejercicio en cuestión. El pequeño empresario por el contrario, suele estar demasiado ocupado con sus tareas diarias para emplear su tiempo en planificar el futuro de su empresa. Debería ser consiente sin embargo, de que la planificación le permite tomar medidas hoy para hacer frente a los problemas que se producirán mañana.

Por ejemplo, a partir de la evolución de los gustos del público en los últimos años puede deducirse con cierta aproximación, que artículos deberán ofrecerse en el futuro, de la situación económica prevista podrá deducirse que clase de bienes serán más

solicitados, también en el conocimiento de las medidas que tome la competencia nos permitirá adaptar las nuestras para garantizar la supervivencia de la empresa.²

I.1.2.- La organización en la Micro y Pequeña Empresa (MyPE)

La organización, es la segunda función, se hace referencia a la coordinación del recurso humano de la empresa de un modo eficiente y fácilmente evaluable, es decir, resulta muy importante dotar a un negocio de una organización y estructuras optimas que permitan la división del trabajo, la correlación y asignación de responsabilidades.³

La organización en una gran empresa descansa en líneas generales sobre la siguiente base de estructura.

- Presidente del consejo de administración.
- Director gerente.
- Director de administración.
- Director financiero.
- Director de personal.
- Director de explotación.
- Director de investigación y desarrollo.

Relativamente en la micro y pequeña empresa los recursos humanos son escasos, y un solo hombre o grupo reducido de mandos tiene que ocuparse de todas las tareas directivas en efecto en muchas pequeñas empresas el mismo hombre es, a la vez:

² Enciclopedia Practica de la PyME; Editorial OCÉANO, Barcelona; Pag. 141.

³ Enciclopedia Practica de la PyME; Editorial OCÉANO, Barcelona; Pag. 143.

- Dueño.
- Director general.
- Director administrativo.
- Director y analista financiero.
- Director de personal.
- Director de explotación.
- Abogado, etc.

I.2. Planificación Estratégica

I.2.1.- Concepto de planificación estratégica

La planificación estratégica destaca la importancia del impacto que tiene el entorno sobre la organización. En la práctica, el desarrollo de planes estratégicos incluye obtener información del entorno y decidir la misión de la organización, así como sus objetivos y estrategias.

La planificación estratégica desempeña un papel relevante para lograr el equilibrio entre el corto y el largo plazo.

Por tanto el planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa de servicios o productora de bienes aplica determinadas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Según, Ildefonso Grande Esteban existen cuatro pilares fundamentales dentro de la planificación estratégica de las empresas; los cuales son:

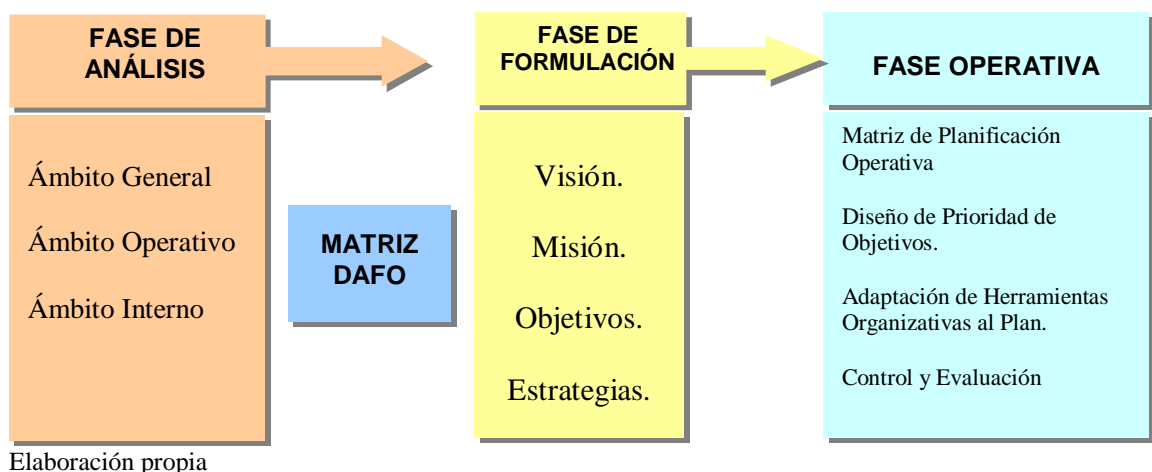
"La misión de la organización, la segmentación de mercado, la identificación de la competencia y el posicionamiento de los servicios. No es suficiente que las empresas definan su actividad o establezcan sus objetivos. Es necesario además, delimitar el mercado que atenderán y cómo se relacionarán con el entorno que se consigue tras definir la misión" ⁴

I.2.2.- Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica que se adopta en el presente trabajo de investigación, comprende tres fases: la primera fase alcanza el análisis de los entornos que conforman la organización y su contexto externo, y ésta referido exclusivamente al diagnóstico estratégico; la segunda fase consta de la formulación misma de la planificación estratégica y la tercera fase concierne a su forma de operación. Ver Grafico I.1.

GRÁFICO I.1

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



⁴ Ildefonso Grande Esteban; Marketing de Servicios "Planificación Estratégica"; 2da Edición, Pág. 103

I.2.2.1.- Fase de Análisis

Esta etapa permite estudiar cada uno de los contextos de la organización, para que a partir de este estudio se pueda establecer en la segunda fase del proceso de planificación, la dirección que deba seguir la organización. En otras palabras la etapa analítica comprende de forma específica el estudio tanto del ambiente interno, como externo de la organización.

I.2.2.1.1.- Ambientes De La Organización

Samuel Certo diferencia tres ambientes en los cuales la organización deberá hacer énfasis para poder determinar debilidades, potencialidades, oportunidades y amenazas.⁵

A través de un análisis o diagnóstico que se realice del entorno de la organización, se podrá establecer la planificación estratégica y el diseño de una estrategia que esté alineada a las necesidades del medio.

Clasificación de los ambientes:

- a) Ambiente externo
- b) Ambiente operativo
- c) Ambiente interno

⁵ Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Análisis Ambientes”; 3ra Edición ,1997 Pág. 34.

a) Ambiente Externo o General

El ambiente externo o macro ambiente de la organización es el ambiente que se encuentra en el entorno general, cuyos componentes son de largo alcance y tiene consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias.

El análisis de la situación externa de la organización se hace imprescindible antes de diseñar la planificación estratégica, ya que este análisis permite conocer cuáles son las variables a largo plazo que van a afectar al comportamiento de la organización. Básicamente es el conocimiento y evaluación de los hechos y circunstancias que están en el exterior de la organización y que generalmente son incontrolables para la institución, la cual deberá optar por el mejor medio de aceptación a las variables cambiantes de este entorno.

Dentro de este análisis macro ambiental se deberá considerar a los distintos componentes que éste posee y que generalmente son englobados en el estudio del método PESTA cuyo acrónimo significa el estudio de los factores Políticos, Económicos, sociales, tecnológicos, y ambientales.

Estos componentes externos permitirán conocer las oportunidades y amenazas para la organización, los cuales influyen de manera ponderante en la planificación estratégica, ya que una estrategia bien diseñada tiene como objeto captar las mejores oportunidades de crecimiento para la organización y defenderla de posibles amenazas externas y para que ésta tenga éxito, tendrá que adaptarse adecuadamente a las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

b) Ambiente Operativo o Micro Ambiente

Este ambiente al igual que el primero es parte externa a la organización, el cual tiene componentes que generalmente presenta consecuencias más o menos concretas e inmediatas y comprende el estudio de los componentes: competitivo, cliente laboral y proveedor.

El estudio del cliente como componente del ambiente operativo, refleja las conductas y características de los que adquieren los bienes y servicios de la organización.

El perfil detallado del mismo ayuda a la gerencia a generar ideas para el diseño de la planificación estratégica tomando en cuenta sus necesidades, de tal modo que las estrategias sean las más adecuadas para el logro de los objetivos, y los mismos sean propuestos en base a la satisfacción de esas necesidades.

Por su parte el análisis de *la competencia* comprende el estudio tanto de los competidores directos como indirectos y ayuda al conocimiento total de la competencia; dicho conocimiento es de suma importancia para poder determinar los rivales a superar y el logro de los objetivos propuestos por la organización. Un entendimiento adecuado de los que compiten con la empresa es un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz.

En resumen la idea del análisis de la competencia, es que la dirección pondere los puntos fuertes y débiles de la misma, así como las capacidades de los competidores actuales o potenciales para poder predecir las posibles respuestas de éstas, ante las iniciativas estratégicas que adopte la organización.

El estudio del componente *laboral* nos ayuda a determinar la influencia que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas de la

organización. Se debe estudiar asuntos tales como el nivel de habilidades, sus capacidades, el nivel de educación, nivel de edad promedio de los trabajadores potenciales disponibles para la organización, etc.

El estudio del componente integrado por los *proveedores* establece la influencia que tienen sobre la organización, en el suministro de recursos no laborales que la empresa adquiere durante el proceso productivo. Se deberá ver asuntos tales como la cantidad y calidad (dinero en el caso financiero), número de proveedores existentes (instituciones no gubernamentales y otros que destinan dinero a proyectos de financiamiento), la fiabilidad en sus entregas, las condiciones crediticias establecen cuáles son de suma importancia para establecer vínculos estratégicos para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.

El estudio de los componentes del ambiente operativo en conjunto, define el territorio o dominio en el que opera la organización. La estructura de relaciones clave dentro de este ambiente, determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible esencial para la subsistencia de la organización.

c) Ambiente Interno De La Organización

Su estudio comprende el análisis de todas las fuerzas que actúan dentro de la organización, tales como el diagnóstico del área estratégica, financiera, personal, comercial, producción y organizacional, las cuales tienen implicancias específicas para la dirección y el desempeño de la misma. A diferencia de los ambientes externos a la organización (general y operativo), el ambiente interno consta de componentes que se originan en la propia organización.

Para que la estrategia esté relacionada y engrane con la situación interna de la empresa, la gerencia deberá construirla en base a lo que hace bien y evitando lo que

hará mal. A esto se le llama análisis situacional interno. Estos aspectos de análisis interno de la organización definen en su conjunto los puntos sensibles (debilidades) que hay que fortalecer para convertirlos en competencias distintivas, como así también los puntos fuertes de la organización (fortalezas) que hay que nutrir, crear o simplemente resaltarlos haciéndoles visibles a la vista de los consumidores.

Una de las consideraciones internas fundamentales para diseñar la estrategia consiste en saber si la organización tiene la capacidad y los recursos para desarrollar las fortalezas y nutrir sus debilidades. El mejor camino hacia la ventaja competitiva se encuentra en el lugar donde la empresa tiene puntos fuertes.

Estos se resumen en lo siguiente:

- ❖ La capacidad que tiene la organización de aprovechar las oportunidades que se le presente en el momento.
- ❖ La posición competitiva (distinción) que puede reflejar el mercado.
- ❖ Aprovechar el potencial que tiene para convertirlo en la piedra angular de la empresa.

Aún en el caso que una empresa u organización no tenga capacidades sobresalientes, debe diseñar su estrategia ajustándose a sus habilidades particulares y recursos disponibles.

I.2.2.2.- Introducción Al Análisis F.O.D.A.

La recopilación de los datos surgidos del estudio de los ambientes general, operativo e interno; proporciona la materia prima para la elaboración de la segunda fase del proceso de planificación.

El Análisis F.O.D.A. perfecciona esta masa de información aplicando un marco general perceptual de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para un mejor diseño de la estrategia. Este análisis no se limita a generar sólo una lista de lo anteriormente mencionado en función a las percepciones de los directivos, sino que trata de efectuar un análisis más estructurado y profundo de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular una estrategia.

De los ambientes externos a la organización (operativo y general) se obtienen las oportunidades y amenazas; las oportunidades son factores externos positivos que el entorno proporciona a la organización y las amenazas son factores negativos.

Del análisis del ambiente interno de la organización se obtiene las fortalezas y debilidades; las fortalezas son actividades que la organización hace bien y los recursos que ésta dispone, las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no los posee.

Si cualquiera de las capacidades o recursos organizacionales son excepcionales o únicos dentro del sector, la gerencia puede utilizar estas capacidades únicas o recursos excepcionales para determinar la estrategia competitiva de la organización.

I.2.2.3.- Fase de Formulación

Esta Fase concierne exclusivamente a la elaboración de la planificación que se piensa establecer a partir del estudio realizado en la anterior etapa.

Esta fase comprende la formulación de elementos tales como la visión, misión, políticas, objetivos y estrategias.

a) Visión

La visión es ver hacia el futuro, es el sueño en el cual la empresa u organización desea convertirse. Ésta surge a modo de respuesta a la pregunta que debe formular la alta dirección de cualquier empresa para determinar su orientación, ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser?; el desarrollo de la respuesta cuidadosamente razonada impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el negocio de la organización y a desarrollar una visión más clara de la dirección por la cual se debe conducir en los próximos 5 a 10 años.

En este sentido Johnson Gerry y Kevan Schaoles definen a la visión o intención estratégica como: *“El estado futuro deseado para la organización”*⁶

Es una aspiración en torno a la cual la dirección pueda intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.

b).- Misión

La primera etapa de fijar la dirección de una empresa consta de dos pasos decisivos. El primer paso es: concretar una visión del futuro de la organización y el segundo

⁶ Gerry Jonson, Kevin Schaoles; Dirección Estratégica “Estrategia Corporativa Una Introducción”, 5ta Edición 1999 Pág. 13.

paso esencial es convertir esa visión que tiene la gerencia de la organización en una Misión.

Por lo general la declaración de la misión contiene información sobre qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus clientes y cuáles son sus valores esenciales con los que va a satisfacer esas necesidades.

La declaración de la misión según Arthur A Thompson, viene determinada por la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de:

*“Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”*⁷

Según Ildfonso Grande Esteban se entiende por misión de una empresa a:

*“El conjunto de creencias sobre lo que debe de ser su actividad , en lo que respecta a quién será su mercado y qué bien o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores; y en qué se diferenciará de los competidores”*⁸

Cabe mencionar que los conceptos vertidos anteriormente tienen en común: conocer qué necesidad estamos satisfaciendo con los productos que ofrecemos, a qué mercados nos dirigimos y cómo proporcionamos esa satisfacción a los consumidores, o sea con qué valores o atributos cuenta la organización para satisfacer la necesidad.

c) Objetivos

⁷ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 78.

⁸ Ildfonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 104.

Los objetivos son importantes para el funcionamiento de una organización ya que éstos permiten medir la gestión de una empresa en términos de resultados; por otra parte nos permiten lograr la misión y visión empresarial.

Los objetivos según Arthur Thompson son:

*“Un compromiso directivo para lograr metas de resultados específicos en cierto tiempo”.*⁹

La definición de objetivos que nos propone Arthur Thompson hace mención a los objetivos específicos a corto plazo, los cuales deberán estar relacionados y orientados hacia el logro de los objetivos generales de la organización (metas).

Para Samuel Certo y Paul Peter objetivo:

*“Es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización”*¹⁰

Por tanto se concluye que unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, ejecución de la misma y el planeamiento de la acción.

c.1.) Tipos De Objetivos

Las empresas u organizaciones establecen generalmente dos tipos de objetivos.

Samuel Certo, los clasifica en objetivos a corto y largo plazo:

⁹ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 29.

¹⁰ Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Introducción a la administración Estratégica”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

- **Objetivos a corto plazo;** identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno a dos años.
- **Objetivos a largo plazo;** son blancos a los que apunta la organización, para un plazo de tres a cinco años. ¹¹

Arthur Thompson, también clasifica a los objetivos organizacionales en dos tipos de objetivos, los que brindan resultados financieros y estratégicos.

- **Objetivos financieros;** deben establecer resultados financieros aceptables para la supervivencia de la organización, a corto plazo.
- **Objetivos estratégicos;** establecen el resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición organizacional en el mercado a largo plazo. ¹²

Ambas clasificaciones se encuentran relacionadas entre sí, puesto que los objetivos financieros son objetivos a corto plazo, los cuales establecen resultados financieros y económicos, buscan la supervivencia de la organización a través de la obtención de márgenes de rentabilidad, y éstos a la vez sirven de apoyo para el logro de los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son a largo plazo, tienden a centrarse en el competidor y con frecuencia tratan de desbancar al mejor en su sector, además brindan una posición competitiva a la misma. Por tanto la formulación de los objetivos financieros y estratégicos son importantes para el desarrollo del plan estratégico y el logro de la misión propuesta ya que la hacen tangible.

¹¹ Samuel C. Certo; J Paul Meter; Dirección Estratégica “Establecimiento de una Dirección Para la Organización”; 3ra Edición ,1997 Pág. 66.

¹² Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 31.

c.2.) Importancia del establecimiento de los objetivos

Es de suma importancia el establecer objetivos, ya que éstos convierten la misión en resultados de conductas planeadas, representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo determinado y a la vez son patrones que indican la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización hacia el cumplimiento de su misión.

c.3.) Políticas

El establecimiento de políticas es esencial para el desarrollo de la estrategia ya que permiten establecer lineamientos para la toma de decisión.

Harold Koontz las define como:

*“Declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisión”*¹³

Las políticas delimitan el área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo, que contribuya al logro del mismo, así mismo las políticas ayudan a decidir temas antes de que éstos se conviertan en problemas; a diferencia de las reglas éstas permiten un mayor margen de discreción y flexibilidad en su aplicación o campo de acción durante la toma de decisiones. Por otra parte también se manifiesta que las políticas son expresiones normativas de los principios, que orientan el pensar y actuar de una organización.

¹³ Harold Koontz, Heinz Werbrich; Elementos de Administración “Naturaleza y Propósito de la planificación”; 5ta Edición Pág.51.

d) Estrategia

La tercera tarea en el proceso de planificación estratégica, es la formulación de una estrategia.

La creación de la estrategia se refiere a cómo alcanzar las metas de resultados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo mejorar la posición empresarial a largo plazo.

Arthur Thompson define a la estrategia como:

*“Un conjunto movimientos y enfoques combinados que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos, y luchar por la misión de la organización”.*¹⁴

Por otro lado, Ildfonso Grande Esteban la define como:

*“Cursos de acción, para poder conseguir los objetivos que las empresas persiguen”.*¹⁵

La estrategia es una herramienta gerencial que sirve para lograr los objetivos; la tarea de formular una estrategia empieza con el análisis de la situación interna y externa de la organización, cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación total entonces podrán idear una estrategia que logre alcanzar los resultados planeados.

d.1.) Tipos de estrategias

¹⁴ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 36.

¹⁵ Ildfonso Grande Esteban; Marketing de Servicios “Planificación Estratégica”; 2da Edición, Pág. 121.

Existen diferentes tipos de estrategias, Fred R. David las clasifica de la siguiente manera:

Estrategias de integración¹⁶, se tienen las siguientes:

- **Integración hacia adelante;** son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, generalmente implican alianzas con estos dos agentes de mercado.
- **Integración hacia atrás;** son estrategias que nos permiten aumentar el control sobre los proveedores de una empresa a través del establecimiento de alianzas o adquirir el dominio de los mismos.
- **Integración horizontal;** se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar la economía de escala y mejor la transferencia de recursos de la competencia.

Estrategias intensivas; requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con lo productos existentes. Éstas se clasifican en estrategias de:

- **Penetración de mercado;** pretende aumentar la participación en el mercado actual con los productos o servicios actuales, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.

Esta estrategia muchas veces se utiliza sola o también en combinación con otras. Esta implica aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario,

¹⁶ Fred R. David; Conceptos de Administración Estratégica “Estrategias en Acción”; 5ta Edición Pág. 3.

ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

- **Desarrollo de mercado;** se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.
- **Desarrollo del producto;** se pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, por lo general requiere un gasto cuantioso para la investigación y el desarrollo.

Estrategias de diversificación; se tiene las siguientes:

- **Diversificación concéntrica;** es la adición de productos o servicios nuevos, los cuales están relacionados entre sí.
- **Diversificación horizontal;** Es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados, esta estrategia implica conocer bien a sus clientes.
- **La Diversificación en conglomerados;** es la suma de productos o servicios nuevos no relacionados.

Estrategias defensivas; se tiene la de riesgo compartido y de encogimiento

- **Riesgo compartido (Joint Venture);** es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.
- **El encogimiento;** se da cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades; puede significar la venta de terreno, edificios, con el objeto de reunir dinero que necesite.

d.2.) Niveles de la estrategia

Si una organización produce un solo producto o servicio, la gerencia podría desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades, pero no todas las organizaciones abarcan una sola actividad, existen compañías que abarcan varias actividades y contienen varias unidades de negocio.

Por tanto se diseñan estrategias a distintos niveles como; a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- **Estrategia a nivel corporativo;** Es el diseño de estrategias para organizaciones que tienen más de dos líneas de negocio. Esta estrategia, a este nivel busca dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocios debemos participar?. La estrategia a nivel corporativo determina los papeles que desempeñará cada unidad de negocio, se busca determinar cuáles son los negocios en los que una corporación debe y tendrá que participar.
- **Estrategia a nivel de negocios;** Es el diseño de estrategia para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Busca determinar cómo debe competir una organización en su ambiente.
- **Estrategia a nivel funcional;** la estrategia a nivel funcional busca diseñar estrategias para los distintos departamentos funcionales de una organización como, personal, finanzas, producción, mercadotecnia, etc. dichas estrategias a nivel funcional deben apoyar a la estrategia a nivel de negocio.

d.3.) Componentes de la estrategia

La formulación de una estrategia está compuesta por dos elementos; uno *pro activo* que es de carácter anticipado y el *concebido* que surge como respuesta a nuevos

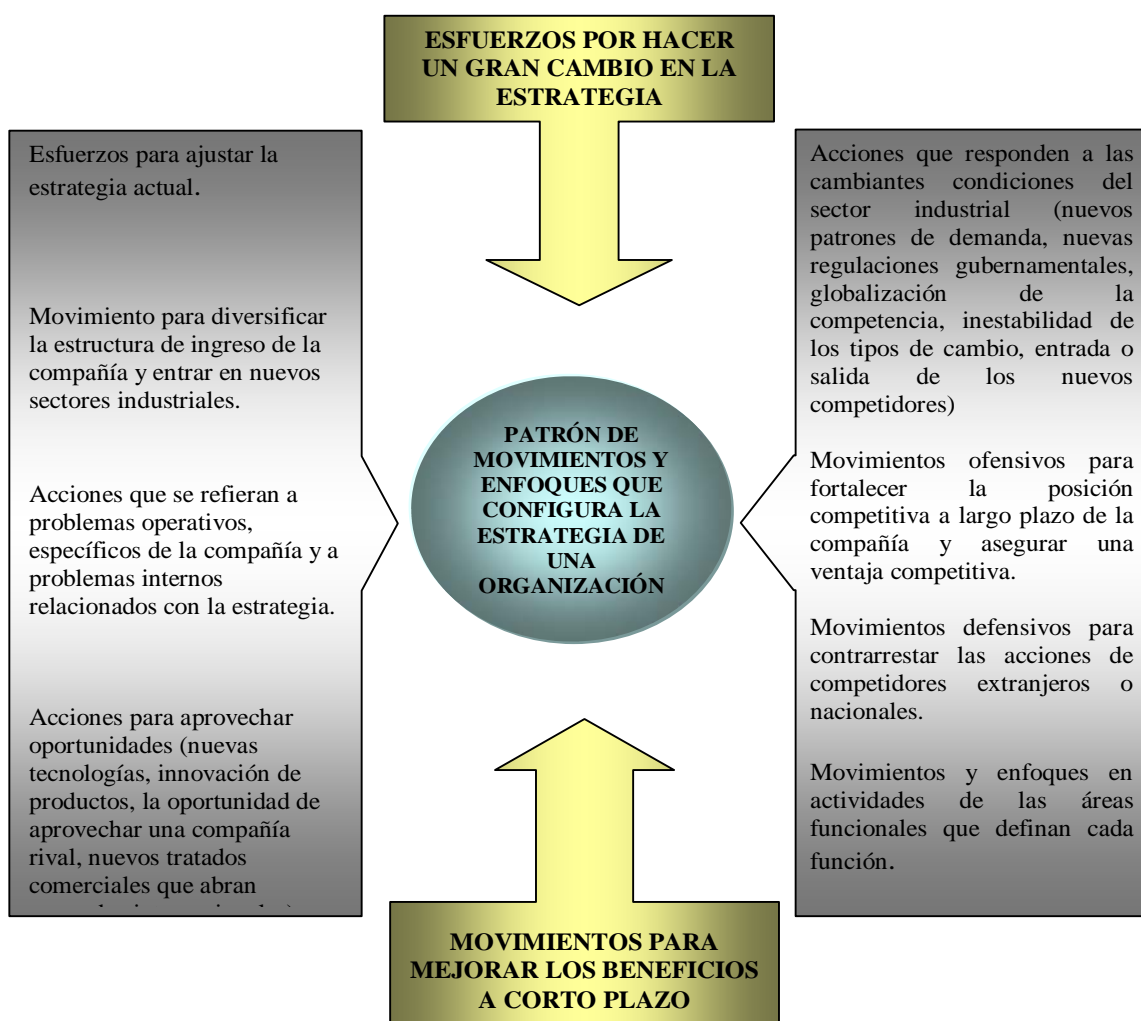
desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

En el Grafico I.2, se puede observar como Arthur Thompson revela los componentes que forman a una estrategia.¹⁷

¹⁷ Arthur A. Thompson, A. J. Strikand; Dirección y Administración Estratégica “Tres Tareas en la Fijación de la Dirección” Ediciones Erwin Pág. 36.

GRÁFICO I.2

COMPONENTES DE UNA ESTRATEGIA



De todo lo expuesto, se resume que una estrategia debe de estar compuesta por patrones de movimientos y acciones, los cuales van a permitir a la organización anticiparse a eventos futuros; pero también la estrategia tiene que ser flexible y tener capacidad de poder adaptarse a las condiciones cambiantes y sucesos imprevistos que puedan tanto dentro como fuera de la organización.

I.2.2.4.- Fase operativa

En esta etapa es donde se procede a elaborar la forma más idónea de cómo vamos a obtener los objetivos propuestos, en base a la formación de una matriz de planificación y operacionalización, la cual resume de manera sintetizada y operativa la coordinación de los planes formulados en la anterior etapa.

Otros elementos complementarios que coadyuvan a la marcha eficiente del plan son; el organigrama de la institución y el manual de funciones. Estos elementos son componentes de la estructura organizacional de la empresa.

I.2.2.4.1.- Estructura organizacional

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, se debe proceder a diseñar una estructura organizativa que facilite el cumplimiento y desarrollo de los mismos, ésta tendrá que estar relacionada y orientada hacia el logro de su propósito de ser (misión).

La estructura es la forma cómo están constituidas las actividades dentro de la empresa; estas actividades deben estar interrelacionadas entre sí, para que por medio de las cuales la organización llegue a tener cohesión.

Stephen Robbins y Mary Coulter define a la estructura como:

“La estructura organizacional, describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Así como los seres humanos tienen un

esqueleto que define su forma, las organizaciones poseen estructura que definen las suyas”. ¹⁸

La estructura de una organización debe describir a tres componentes, los mismo son:
La complejidad, formalización y centralización.

Complejidad

Se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización, mientras más mayor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía estructural y entre más dispares estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil y complejo será coordinar a las personas y sus actividades.

Formalización

Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

Cabe mencionar que la formalización no depende del tamaño de una organización, puede que la organización sea grande pero funcione con un mínimo de lineamiento y formalización o viceversa, que una organización sea pequeña y tenga todo tipos de normas y reglamentos para instruir a sus empleados sobre lo que pueden y no debe hacer.

Ésta será muy formal, entonces entre más sean las normas y los reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

¹⁸ Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración “Estructura y Diseño de la Organización”, 5ta Edición Pág. 335.

Centralización

Describe donde está la autoridad para la toma de decisiones.

En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada en el nivel superior. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden que debe hacerse.

En otras organizaciones la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la gerencia.

Para David Hampton:

*"La estructura es una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura esté bien adaptada a la tecnología y al ambiente de la organización"*¹⁹

Existen diferentes tipos de estructura como la funcional, por productos, geográfica, orientada al cliente y matricial. Este menciona que una buena elección de la estructura supone conocer las ventajas especiales que ofrecen los diversos tipos de estrategia.

Así la estructura funcional es útil para orientar a los empleados en su especialidad técnica. Esta tiende a favorecer poco la cooperación Inter. Departamental, cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional tiende a ser una especie de obstáculo, ya que divide las unidades de tal modo que cada una cuenta con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

¹⁹ David R. Hampton ; Administración ; Mc Graw – Hill ; Medico 1989 APG. 323.

La estructura por productos contribuye a poner en relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Ésta da mejores resultados cuando las líneas de producto se han multiplicado y han saturado estructuras funcionales, esta estructura divide a las unidades en base a los productos, proyectos o programas.

La estructura geográfica y las orientadas al cliente se asemejan a la por productos, sólo que éstas se centran en unidades territoriales o en determinado grupo de clientes.

Los sistemas estructurales orientados al cliente con frecuencia se usan en empresas cuyo éxito se basa en satisfacer las necesidades de un determinado grupo de clientes importantes. Este tipo de estrategia divide las unidades de modo que cada una de ellas satisfaga a un tipo de cliente distinto.

Por último, este tipo de organización emplea un sistema múltiple de mando, el cual incluye mecanismos afines de apoyo y un patrón relacionado de cultura y comportamiento organizacional.

I.2.2.4.2.- instrumentos organizativos

Entre los instrumentos organizativos más utilizados e importantes que ha posibilitado la ciencia administrativa para el área organizacional de una empresa, destinados hacia el logro de una efectiva sistematización tanto en el área administrativa como operativa, tenemos: los manuales y los organigramas los cuales vienen a constituirse en una parte fundamental del sistema de información de la organización

I.2.2.4.2.1.- Organigrama

El organigrama organizacional es la representación gráfica de la estructura; en cuyo contenido deben estar insertos las distintas unidades o departamentos que conforma la

empresa, poniendo en manifiesto la relativa importancia de cada una de ellas en el contexto general de la estructura.

Raúl y Carlos define al organigrama como:

"La representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en la cual están dispuestas y relacionadas sus partes".²⁰

En conclusión se menciona que un organigrama es un instrumento que permite visualizar las relaciones, divisiones y límites en los que se encuentra dividida una organización.

Existen diversas clases de organigramas con relación a su forma, éstos son; verticales, horizontales y circular, los cuales son utilizados de acuerdo a los criterios, necesidades y formas de cada organización.

Ventajas y Desventajas que presenta el establecimiento de un organigrama, dentro de una organización.

Ventajas

- ❖ Provee de una visión global de la estructura misma de la organización
- ❖ Informa a cada uno de los miembros de la organización acerca de la posición que ocupa y las relaciones que tiene con el resto de la estructura.
- ❖ Ayuda a comprender a las personas que se integra a la organización, el puesto que va a ocupar, de quién va a depender (inmediato superior), quiénes serán sus dependientes (subordinados inmediatos) y con quiénes o qué unidades y departamentos va a tener relación el cargo que va a ocupar.

²⁰ Raul Saroca, Carlos Ferrari; Organización, Buenos Aires-Argentina 1991 Pág. 5

- ❖ También permite conocer a las personas ajenas a la organización la forma de como está conformada la misma.

En resumen es el armazón diagramado de la organización.

Desventajas

- ❖ No muestra de forma escrita las distintas funciones y tareas que el empleado desempeña
- ❖ Es rígido en la relación de mando.
- ❖ No especifica el número de empleados que debe tener un departamento.
- ❖ No muestra en forma clara el grado de descentralización y autonomía de las unidades respecto a las actividades que conlleva el puesto.
- ❖ Con el transcurso del tiempo, la estructura misma de la organización puede sufrir cambios para adaptarse al medio ambiente actual en el que desarrolla sus actividades, pero la representación gráfica de la organización (organigrama), al no ser modificada ocasiona confusión en la interrelación de las unidades que la conforma. Tiende a la obsolescencia de manera constante, al haber cambios en el medio.

I.2.2.4.3.-Manual de funciones

El manual de funciones es el complemento ideal del organigrama, mientras que el organigrama es la explicación gráfica del cómo están relacionadas y establecidas las unidades departamentales que conforman la organización; el manual de funciones tiene por objeto explicar por escrito las tareas, funciones y obligaciones que tiene cada unidad que conforma la organización.

Al respecto Vicente Pérez menciona que el manual de funciones tiene por objeto:

*“Decirle a cada jefe de unidad, por escrito lo que se espera de él; en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelaciones fuera y dentro de la empresa”.*²¹

En conclusión el manual de funciones ofrece una gama completa de información sobre los asuntos concernientes a cada puesto, el mismo permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre uno y otro puesto, los cuales van a permitir delinear el accionar de cada uno de estos puestos y determinar las actividades y tareas que tienen que desempeñar dentro de la organización.

Ventajas y Desventajas del manual de funciones

-Ventajas

- ❖ Posibilita la normalización de las actividades.
- ❖ Evita la duplicidad de funciones.
- ❖ Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- ❖ Contribuye de gran manera a la planificación y delegación de funciones.
- ❖ Facilita la fijación de estándares.

Desventajas

- ❖ Si no se actualiza pierde vigencia, ya que la organización al ser un sistema abierto está constantemente reorientando sus objetivos hacia las necesidades del consumidor y necesariamente se tiene que rediseñar el manual de funciones, lo que ocasiona que el costo de revisión y confección puede ser alto.
- ❖ Muchas veces el manual de funciones delimita el accionar de un departamento, lo que ocasiona un freno a la iniciativa individual.

²¹ Vicente L. Pérez; Teoría y Técnicas de la Administración; Buenos Aires – Argentina 1982 Pág. 491.