Unidad 2. - Gestión estratégica de la empresa

Contenido

2.1. Misión, visión, objetivos y políticas 1

2.1.1. Misión 1

2.1.2. Visión 1

2.1.3. Objetivos 2

2.1.4. Políticas 2

2.2. Cultura organizacional 4

2.3. Estrategia organizacional 5

2.4. Planes, programas, presupuestos y procedimientos 6

2.4.1. Plan de empresa 6

2.4.2. Programas 6

2.4.3. Presupuestos 7

2.4.4. Procedimientos 8

2.4.4.1. Proceso administrativo 8

2.5. Herramientas de gestión estratégica 9

2.5.1. Análisis FODA 9

2.5.2. Perfil estratégico de la empresa 11

2.5.3. Matriz de posición estratégica 12

2.5.4. Plan maestro (Económico – Financiero) 15

2.5.5. Plan comercial 15

2.1. Misión, visión, objetivos y políticas

En esta sección se mostrara la importancia de la misión, visión, objetivos y políticas de una empresa.

Cada uno de estos elementos es la base sobre la cual se fundamenta la existencia de la empresa.

2.1.1. Misión

La misión de una empresa tiene como objetivo dar a conocer la naturaleza y propósito de la misma, cuando una misión sea redactada se tiene que mencionar las funciones que serán realizadas para conseguir el cumplimiento de la misión.

En la misión se debe indicar, las necesidades que se van a satisfacer, las personas que van a ser alcanzadas, productos y/o servicios a ofertar.

Para crear una misión se debe considerar los siguientes puntos [2]:

- Definir que es la empresa y lo que aspira a ser.
- Debe ser específica para excluir actividades y tiene que ser amplia para dar pie al crecimiento.
- Distinguir a la empresa de todas las demás.
- Ser un marco de evaluación.
- Formulada a partir de términos claros, para que sea comprendida por toda la empresa.

Para redactar la misión se responde a las siguientes preguntas [3]:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

2.1.2. Visión

Hace referencia a lo que la empresa quiere crear y a la imagen futura de la organización, cuando la visión de una empresa es creada se tiene que tomar en cuenta las aspiraciones que se tienen para la empresa o proyecto [4].

Es importante mencionar que la visión servirá como estandarte para la empresa, ayudando así a cumplir los objetivos que se tengan fijados.

La visión provoca que los trabajadores de la empresa tengan un mayor entusiasmo y que todas las partes se integren. No es recomendable cambiar la visión que se tiene, pues de hacerlo se cambiaría toda la esencia que había sido planteada [4].

Al crear la visión de la empresa se tiene que considerar los siguientes puntos [2]:

Debe ser formulada por los líderes de la empresa y organización.

- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.
- Consiente.
- Difundida por toda la empresa.

2.1.3. Objetivos

Los objetivos muestran las metas que se quieren lograr y dan pauta para definir el camino que se va a seguir para lograrlo. Si se tienen objetivos bien definidos se podrá llegar a las metas de una forma óptima [5].

A partir del planteamiento de los objetivos se van a organizar todas las actividades de la empresa dado que con el trabajo en conjunto de todas las áreas los objetivos podrán ser completados. Los objetivos deben ser conocidos por todas las áreas y personal de la empresa, de hacerlo todas las personas involucradas conocerán la razón por la cual están haciendo su trabajo.

Cuando se plantea un objetivo se tiene que considerar las siguientes características [6]:

- **Medibles:** Tienen que ser cuantitativos y estar ligados a un periodo de tiempo.
- **Claros:** Tienen que tener una formulación clara, simple y precisa.
- **Alcanzables:** Tienen que estar dentro de las posibilidades de la empresa.
- **Desafiantes:** Deben retar a la mejora, sin perder de vista la realidad.
- **Realistas:** Tienen que considerar las características del entorno en el que se pretenden cumplir.
- **Coherentes:** Deben ser coherentes con los demás objetivos y con la misión y visión de la empresa.

Los objetivos tienen diferentes clasificaciones [6]:

- **Objetivos generales:** Son objetivos genéricos, engloban objetivos específicos.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos concretos para lograr los objetivos generales.
- **Objetivos a largo plazo:** Son objetivos los cuales sirven para medir el desempeño de la empresa.
- **Objetivos a mediano plazo:** Son objetivos empleados a nivel de áreas.
- **Objetivos a corto plazo:** Son objetivos que no sobrepasan un año para su cumplimiento.

2.1.4. Políticas

Las políticas de una empresa son los principios que la empresa se compromete a cumplir, utilizándolos como una herramienta para cumplir sus objetivos, las políticas marcan el comportamiento y desempeño que se espera del personal operativo, pero también indican las bases con las cuales una empresa va a realizar sus actividades.

Las políticas están constituidas de forma de lista en cada línea de la lista se tiene que indicar el objetivo de la política.

Existen diferentes tipos de políticas [7]:

- **Políticas generales:** Estas políticas se aplican para toda la organización o empresa, todos integrantes tienen que conocerlas y va a servir como referencia para la elaboración de nuevas políticas.
- **Políticas departamentales:** Son los principios que cada departamento sigue, las políticas comúnmente empleadas son las normas de calidad en las cuales se fijan objetivos que se tienen que alcanzar y se da un camino base que hay que seguir.
- **Políticas específicas:** Este tipo de políticas se emplea para proyectos en específico que necesitan ser tratados de una forma distinta a la que comúnmente se emplea.

La finalidad de las políticas es mejorar el funcionamiento de la empresa para mejorar su rendimiento y cumplir los objetivos de una forma óptima.

2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es creada por la empresa para indicar los valores y personalidad que va a tener la institución, la cultura organizacional afecta directamente a la cultura de los trabajadores creando identidad, provocando que los valores sean aceptados y que la cultura se vea reflejada en el comportamiento de los trabajadores [8].

Según de acuerdo a varios autores la cultura organizacional tiene que ser conocida por los empleados ya que indica la forma de actuar para el personal, por eso han propuesto que sea considerada para el proceso de admisión a la empresa [9].

Las empresas buscan por medio de la cultura organizacional transmitir un sentido de identidad en los empleados, lo cual facilita un compromiso organizacional, no solo buscan un beneficio propio, buscan también el beneficio de la empresa.

Existen 4 tipos de cultura organizacional [9]:

- **Cultura Jerárquica:** Se emplea en empresas las cuales ocupan una estructura fija, en ella los líderes son coordinaros y organizadores, las organizaciones gubernamentales son un ejemplo de cultura jerárquica.
- **Cultura de mercado:** Las empresas que ocupan esta cultura trabajan constantemente con factores externos como alianzas, proveedores, clientes. El uso de esta cultura tiene como fin tener una competitividad corporativa.
- **Cultura de clan:** Es llamada clan porque comparten metas, valores trabajan con base en la participación.
- **Cultura Adhocrática:** Esta cultura considera la flexibilidad que es necesaria en las empresas para poder adaptarse a los nuevos mercados.

La cultura organizacional no son solo ideas, son empleadas como estrategia de crecimiento empresarial.

La cultura tiene que ser transmitida a los empleados, ya que de no hacerlo estos nunca llevaran a cabo los valores y creencias que una institución necesita que tengan para obtener buenos resultados. Las formas en las cuales se puede dar a conocer la cultura de la empresa son [10]:

- **Historias:** Se tiene que dar a conocer el pasado de la empresa, las personas que han apoyado en su crecimiento, esta es una manera simple de transmitir la cultura pues los trabajadores se sienten identificados con los líderes empresariales.
- **Lenguaje:** Las empresas tienen distintas áreas de desarrollo, por lo tanto cada área tiene su propio lenguaje lo cual determina una cultura general de los trabajadores que hacen uso de esté.
- **Símbolos materiales:** Estos símbolos pueden ser, uniformes, material de trabajo, mobiliario, este tipo de acciones van a provocar que los trabajadores se sientan importantes e identificados con el trabajo que desarrollan.

2.3. Estrategia organizacional

El concepto de estrategia es un plan que ha sido creado para conseguir la solución de un objetivo en específico.

La estrategia organizacional es utilizada por las empresas para conseguir los objetivos a mediano y largo plazo, hace uso de la misión y visión de la empresa para fijar políticas y planes de acción asignando los recursos adecuados para completar los objetivos [11].

Las características que una estrategia debe tener para ser considerada buena son [12]:

- La estrategia no debe presentar incoherencias e inconsistencias.
- Debe presentar flexibilidad al medio ambiente externo, así como a los cambios que ocurran.
- La estrategia no tiene que rebasar los recursos disponibles o generar más problemas que soluciones.

Algunas de las formas que existen para clasificar las estrategias organizacionales son [12]:

- **Por crecimiento:** Están enfocadas en generar cambios de productos, expansión de mercado.
- **Diversificación:** Buscar nuevos mercados introduciendo productos novedosos.
- **Diversificación no racional:** Introducirse a mercados diferentes, los cuales tengan una orientación diferente a la de la empresa.
- **Retirada:** Esta estrategia es ocupada para la supervivencia de la empresa.

2.4. Planes, programas, presupuestos y procedimientos

2.4.1. Plan de empresa

Esta parte de la creación de nuestra empresa es una de las fundamentales, ya que aquí definimos clara y formalmente los objetivos del negocio, todo escrito en un documento que planteara los pasos a seguir para la apertura de nuestro negocio así como también nuestras metas a futuro.

El propósito de los planes de negocio o empresa es planificar las acciones ante una oportunidad existente en el mercado y evaluar la viabilidad del proyecto a un tiempo dado como puede ser mediano o largo plazo. Otro objetivo es justificar y comunicar el proyecto a otras personas u organizaciones externas a la empresa, como bancos inversionistas etc, que puedan aportar dinero para el inicio del negocio. Además en este documento se establece los objetivos para el desarrollo de la empresa.

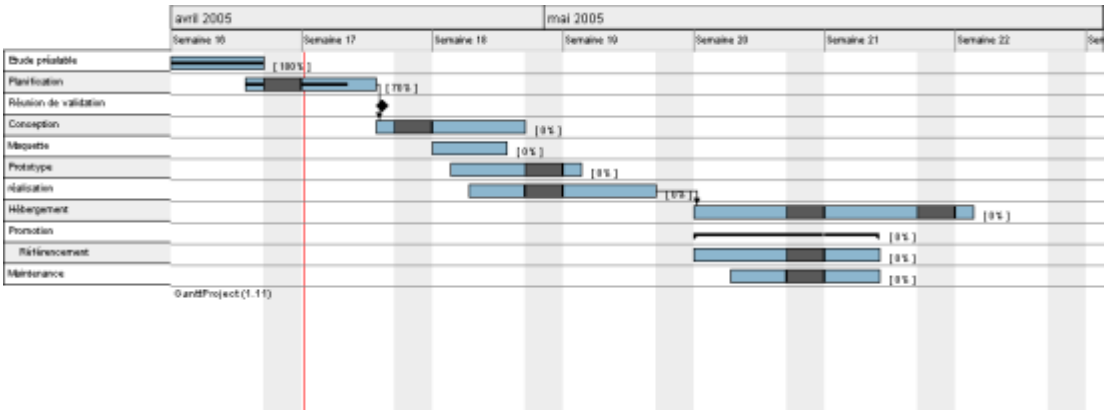
Para lograr el éxito con un plan de negocios se requiere que el documento contenga al menos estos puntos clave:

- **Datos de la compañía.**
- **Producto o servicio que se ofrece:** Este debe contener sus características específicas, las diferencias o mejoras con otros productos en el mercado, ventajas.
- **Equipo de personas que se incluyen en el proyecto:** Aquí se debe especificar que habilidades específicas se requiere en cada puesto.
- **Mercado:** Debilidades y fortalezas de nuestros competidores, datos de interés del cliente.
- **Plan de marketing:** Estrategia de marketing, política de precios, previsión de ventas, canales de distribución etc.
- **Operación:** Esto incluye la gestión diaria los procesos las tecnologías a utilizar etc.
- **Organización:** Organigrama, definición de funciones, roles, Capital Humano.
- **Finanzas:** Estos incluye costos, ventas financiación.

Los programas son planes en los que no solamente se fijan objetivos con una secuencia de operaciones sino que también se incluye el tiempo requerido para realizar cada uno de estas operaciones. En los programas empresariales también se fijan los recursos que se necesitaran usar en el determinado tiempo ya establecido. Para los programas una herramienta que es muy usada es la gráfica de Gantt.

2.4.2. Programas

Los programas son planes en los que no solamente se fijan objetivos con una secuencia de operaciones sino que también se incluye el tiempo requerido para realizar cada uno de estas operaciones. En los programas empresariales también se fijan los recursos que se necesitaran usar en el determinado tiempo ya establecido. Para los programas una herramienta que es muy usada es la gráfica de Gantt.



Los programas pueden ser aplicados para actividades a corto, mediano y largo plazo, aunque generalmente son usadas en corto plazo por la dificultad de predecir, lo que pasara con los materiales y personal en el futuro.

Los programas pueden ser de diferentes tipos como los siguientes citados a continuación:

- **Estratégicos o Generales:** Estos aplican para todas las actividades de la institución.
- **Tácticos:** Estos aplican para cada área, coordinación y supervisión.
- **Operativos:** Para cada unidad de trabajo dentro de la empresa.

Los programas no pueden ser confundidos, los generales no son a largo plazo ni los Tácticos u Operativos con los de corto plazo, esto es relativo a cada uso dependiendo del programa.

2.4.3. Presupuestos

El presupuesto es una Herramienta de la gestión dirigido a la planeación de diferentes elementos de un negocio. Aunque estos suelen estar muy relacionados exclusivamente a valores y términos financieros a cumplirse en determinado tiempo. Pero esto no es totalmente correcto.

El presupuesto es un programa especial cuyo objetivo es planificar, coordinar y controlar cuantitativamente nuestras operaciones presentes y futuras.

Estos son se dividen en dos tipos:

- **Financieros:** Cuando nos estiman en unidades monetarias, como pueden ser costos, utilidades, perdidas, gastos, etc.
- **No financieros:** Estos están más relacionados con la cuantificación de cantidades de producción, ventas, desperdicios horas de trabajo etc.
- **Pronóstico:** Estos son referidos a un número de unidades que se esperan vender, gastar o producir, esto se lleva a cabo más que nada en experiencias pasadas de la empresa y con la ayuda de instrumentos confiables que les ayuden a proyectar estas cifras a futuro.

Las utilidades de esta herramienta de gestión son varias a continuación se presentan:

- Ayudan a planificar actividades, objetivos, recursos etc.

- Ayudan a coordinar actividades entre distintas áreas de una empresa.
- Ayudan a controlar, evaluar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestados y medir que tan viable y correcto ha sido el manejo de este programa.
- Reducen los riesgos en las operaciones al tener un plan de cómo se van a gastar los distintos recursos sumada a la experiencia del pasado reduce mucho los riesgos.
- Sirven de revisión de las políticas.
- Sirven de guías durante la ejecución de otros programas.

2.4.4. Procedimientos

Un procedimiento es el modo de ejecutar determinas acciones que suelen realizarse de la misma manera, esta sigue una serie de pasos que han sido definidos con anterioridad, para lograr un trabajo u objetivo.

2.4.4.1. Proceso administrativo

El procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo, esto a través de acciones formales o estrictas conforme un ordenamiento jurídico.

Los procedimientos describen en forma detallada y cronológica la forma como deben desarrollarse las actividades de la empresa, participan todos los niveles y suelen ser rígidas en los niveles más bajos del personal y más flexibles en los niveles ejecutivos de la organización, ya que en los niveles menores se requieren controles más estrictos.

Los procedimientos, entre otros, tienen como objetivo entregar pautas de acción en los trabajos rutinarios y repetitivos, logrando con esto obtener mayor eficiencia, puesto que las actividades se ordenan de un solo modo.

Habitualmente los procedimientos suelen traspasar las líneas departamentales, ya que involucran actividades de distintas unidades de la organización.

2.5. Herramientas de gestión estratégica

Dentro de la gestión estratégica encontramos la planeación estratégica, y dentro de esta tenemos herramientas que nos ayudan a medir y aprovechar las diferentes fortalezas que nuestra empresa representa en el mercado, pero primero definamos la planeación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio y sus objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. La planeación estratégica permite adaptar a una empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Esta tiene distintas ventajas:

- Establece la dirección que deberá seguir la empresa.
- Examina, analiza y discute diferentes alternativas
- Facilita la toma de decisiones.
- Minimiza los riesgos.

La planeación estratégica es necesaria para dirigir los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a mediano y largo plazo analizando las alternativas apropiadas a través de diversas situaciones, a través de periodos de revisión del mismo plan.

Para el plan estratégico las empresas cuentan con distintas herramientas para medir y revisar a su propia empresa dentro del mercado una de ellas es el método FODA:

2.5.1. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales del proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, generando proyectos de mejora.

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las fuerzas y debilidades de la empresa así como también las oportunidades y amenazas que presenta la información que se recolecta. Esta información de utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos.

- **Factores internos**
    - **Fuerzas o Fortalezas:** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos.
    - **Debilidades:** Son los puntos débiles, son características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- **Factores externos**
    - **Oportunidades:** Situaciones que se presentan en el entorno de la empre y que podrían favorecer el logro de objetivos.

- **Amenazas:** Situaciones entorno a la empresa que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de objetivos.

A continuación se muestra cómo es que se construye una matriz FODA:

	Fortalezas	**Debilidades**
Análisis Interno	Maximizar las Fortalezas y las Oportunidades	Minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades
	Oportunidades	**Amenazas**
Análisis externo	Maximizar las Fortalezas y minimizar las amenazas	Minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades

Algunas preguntas para ayudarnos a determinar algunas de estos aspectos pueden ser:

- **Fortalezas.**
  - ¿Qué ventajas hay en la empresa?
  - ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
  - ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

- **Debilidades.**
  - ¿Qué se puede evitar?
  - ¿Que se debería mejorar?
  - ¿Qué desventajas hay en la empresa?
  - ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

- **Oportunidades.**
  - ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
  - ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
  - ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Amenazas.**
  - ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
  - ¿Qué están haciendo los competidores?
  - ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Una vez terminado el análisis FODA se obtendrán nuevos objetivos a partir de los cuales se elaborarán las estrategias, metas y planes de acción que se incluirán en el plan de negocios.

2.5.2. Perfil estratégico de la empresa

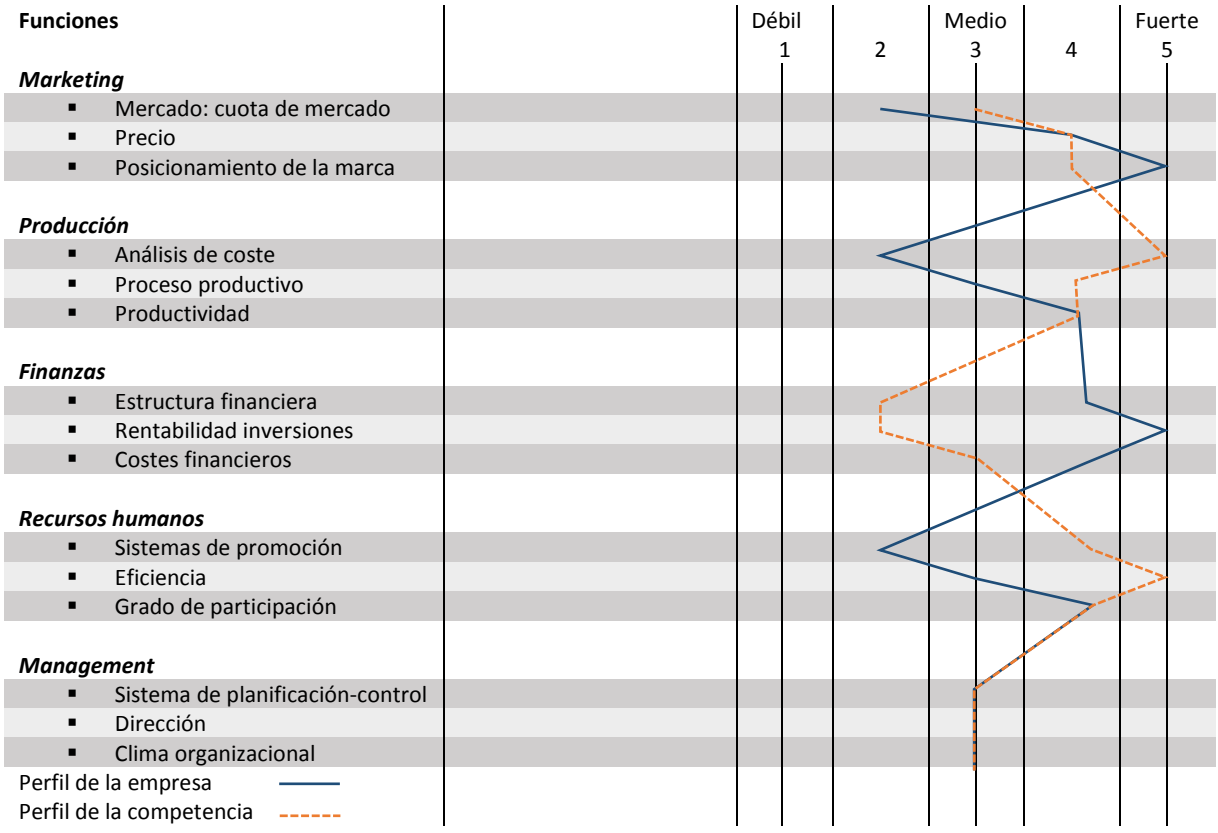
El perfil estratégico de una empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, y para una mejor visualización se puede dibujar en un mapa donde se podrán apreciar los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa.

La **misión** del perfil estratégico es la de poder **comparar** la empresa con los otros competidores sobre los factores claves de éxito, y así poder **establecer la posición competitiva** de la misma.

El procedimiento para encontrar el perfil estratégico es el siguiente:

a) ***Identificación de los factores*** críticos de éxito, realizando un análisis funcional completo.
b) ***Valoración de los factores*** según informes estadísticos o estimaciones subjetivas. Se puntúa con una escala del 1 al 5, representando un 1 un punto débil, una situación mala, y un 5 una valoración bastante positiva o punto fuerte.
c) ***Representación del perfil***.
d) ***Comparación con el perfil de los otros competidores***. En este punto deben establecerse los competidores o el grupo estratégico respecto a los cuales la empresa se quiere comparar. Del conjunto de empresas de la competencia se escoge la que por sus características estructurales y estratégicas represente el competidor principal de referencia.

Ejemplo:



En la figura anterior mostramos un posible perfil estratégico de una empresa y su competidora. La simple observación de los perfiles muestra los puntos fuertes (diferencias hacia la derecha) y los débiles (diferencias hacia la izquierda).

Cómo se hace un plan estratégico (Modelo): Modelo de desarrollo en una empresa. Francisco Abascal Rojas 2ª Edición. Pág. 30

Análisis competitivo industrial Edicions UPC, 1998, Pág. 93

2.5.3. Matriz de posición estratégica

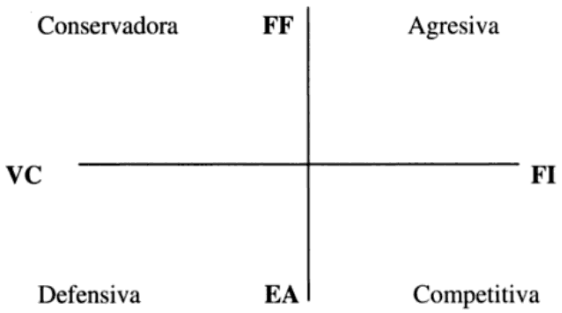
La matriz de posición estratégica y de la evaluación de la acción (PEYEA) es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

- **Dos dimensiones internas**
  - Fuerza financiera (FF)
  - Ventaja competitiva (VC)

- **Dos dimensiones externas**
  - Estabilidad del ambiente (EA)
  - Fuerza de la industria (FI)

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podría constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEYEA. En la siguiente figura se observan los cuatro cuadrantes:



Pasos para preparar una matriz PEYEA

1) Seleccione una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2) Adjudicar un valor numérico +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

3) Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
4) Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumas las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
5) Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la tabla siguiente se presenta un ejemplo de los factores que pueden estar en los ejes de la matriz.

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	***Estabilidad del ambiente (EA)***
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
Ventaja competitiva (VC)	***Fuerza de la industria (FI)***
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad del capital
Control sobre los proveedores y los distribuidores	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Ejemplo BANCO:

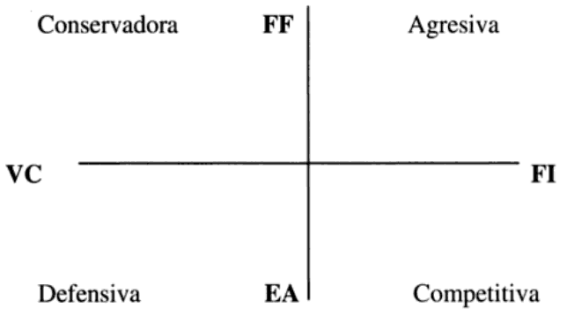
Fuerza financiera (FF)	Calificaciones
La razón de capital primario del banco es de 7.23%, que significa 1.23% sobre la razón generalmente requerida del 6%.	1
El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70.	1
El ingreso neto del banco sumó 183 millones, 9% menos que el año anterior.	3
Los ingresos del banco aumentaron 7% a $3.46 mil millones.	9
	Promedio: 2.25
Fuerza de la industria (FI)	
La desregularización ofrece libertad geográfica y de productos	4
La desregularización aumenta la competencia en la industria bancaria.	2
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio, Kentucky y Distrito de Columbia.	4
	Promedio: 3.33
Estabilidad del ambiente (EA)	
Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política.	-4

Con sede en Pittsburgsh, el banco siempre ha dependido mucho de las industrias del acero, el petróleo y el gas. Estas industrias están deprimidas.	-5
La desregularización bancaria ha producido inestabilidad en toda la industria.	-4
	Promedio: -4.33
Ventaja Competitiva (VC)	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-1
Los bancos superregionales, los bancos internacionales y los no-bancos son cada vez más competitivos.	-5
El banco tiene una enorme base de clientes	-1
	Promedio: -2.33

El vector direccional coordina en:

- **Eje X:** -2.33 + (+3.33) = 1
- **Eje Y:** -4.33 + (+2.25) = -2.08

Por lo tanto, el Banco debe seguir estrategias de tipo **competitivo**.



Interpretación

- **El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador:** Implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadores con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.
- **El vector direccional puede estar en el cuadrante defensivo:** Sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.
- **El vector direccional puede estar en el cuadrante competitivo:** Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.
- **El vector direccional puede estar en el cuadrante agresivo:** La organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias incluyen la penetración en el mercado, el desarrollo hacia adelante, la integración horizontal y la diversificación de conglomerados.

Diagnostico organizacional Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Elizabeth Vidal Arizabaleta. Ecoe Ediciones

2.5.4. Plan maestro (Económico – Financiero)

El Plan Maestro es un documento de concentración que contiene todos los planes o actividades programadas de la empresa. Es una herramienta de control que describe y define todas las características particulares de los planes y programas en él contenidos. El Plan Maestro es un documento informativo que presenta un panorama global de las actividades de la empresa o la alta dirección.

2.5.5. Plan comercial

Es un documento que involucra la investigación y pronóstico de un mercado para definir las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos que hayan sido planteados, se analiza las necesidades del cliente con el fin de segmentar el mercado, identificando así a los clientes potenciales.

Una vez que se ha analizado el medio ambiente de la empresa, se tiene que hacer uso del plan comercial: investigaciones de mercado, pronóstico de escenarios futuros, tácticas de comercialización. El plan comercial lleva a cabo un análisis más extenso para todos los medios involucrados.

La comercialización es diferente al mercadeo, ya que este se encarga de promocionar y publicitar un producto, y la comercialización se enfoca al cliente que se quiere satisfacer.

El objetivo es, realizar un plan acorde al negocio que se tenga para identificar los clientes potenciales y a partir de ellos realizar un plan de acción.

Para realizar un plan comercial es importante seguir los siguientes puntos:

- Investigación de mercado.
- Segmentación del mercado.
- Identificación de mercados meta.
- Elaboración de estrategias.
- Posicionamiento en el mercado.