**TEORIA DE LA DECISIÓN**

Teoría de la decisión: Una decisión es un comportamiento intencionado orientado hacia la consecución de metas u objetivos. Cuando las decisiones lleven a la selección de una finalidad última, se dice que conllevan un **juicio de valor**. Cuando impliquen la selección de alternativas para obtener esa finalidad, la llamaremos **juicios de hecho**.

Simón manifestaba que la toma de decisiones bajo influencia organizativa, es decir, teniendo en cuenta la cultura organizacional (las normas de la organización, lo que le gustaría o no a mi jefe, etc), resulta de mayor efectividad que la utilización de la autoridad. Por lo tanto, las decisiones no se toman pensando solamente en uno mismo, subyace la necesidad de que el individuo participe en la toma de decisiones. Es necesario que el individuo se involucre, que piense, que forme parte del proceso decisorio.

El concepto de finalidad implica la existencia de una jerarquía decisional donde un objetivo obtenido pasa a ser un medio para la consecución de otro de índole superior. Es lo que se denomina **cadena de medios a fines** 🡪 teniendo un fin último, se realiza un análisis de las alternativas para poder alcanzarlo, que luego se convertirán en medios para poder lograr otros fines. Por ejemplo: Mi objetivo es poder llegar a ser gerente de RRHH en una empresa, pero para poder lograrlo primero debo recibirme de Licenciado en RRHH, pero para obtener dicho título debo haber rendido la materia RRHH2.

Medios a fines 🡪 Un objetivo obtenido pasa a ser medio para otro objetivo de índole superior.

Decisiones:

* Comportamiento intencionado pensado para cumplir metas y objetivos.
* Se toman de manera permanente.
* De forma empresarial involucra a muchas personas, tienen un impacto mayor que las decisiones particulares.
* Todo proceso decisorio parte de necesidades. Luego se eligen alternativas.
* Se deben analizar todos los factores detalladamente.

El proceso decisorio consta de 5 etapas:

1. Percepción de la necesidad de decidir.
2. Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos y condiciones que debe reunir la solución. ¿Cómo tiene que ser?
3. Elaboración de alternativas de solución (Por ejemplo: China, alemana o italiana).
4. Evaluación de alternativas de solución. ¿Cuán conviene?
5. Selección de la alternativa más adecuada.

Se deberá realizar un análisis profundo sobre la elección evaluando: costos, objetivos, beneficios, etc.

Los medios para lograr mis objetivos equivalen al escenario.

Los escenarios posibles en la toma de decisiones son:

1. Certeza: Una compañía realiza varios estudios de mercado, para tener evidencia, convicción, estar seguro de la decisión que se tomará. Se conocen todas las alternativas y consecuencias de éstas. Es el escenario más difícil.
2. Riesgo: Cuando no se conoce alguna de las variables pero igualmente se toma la decisión. Se conocen las alternativas (y éstas tienen un grado de probabilidad de ocurrencia) pero no se conoce con certeza los resultados que puedan arrojar.
3. Incertidumbre: Cuando no se conoce ninguna variable. Se posee información deficiente, se pueden plantear diferentes alternativas pero no se le pueden asignar probabilidad a los resultados que arrojen.
4. Información parcial: Cuando se tiene algunos datos pero no todos, y además las variables que desconozco son de tal magnitud que hacen posible que la decisión que se tome pueda ser bajo certeza (si logro completar los datos que faltan) o bien bajo riesgo (cuando no logro completar la información que necesito para que se transforme en una decisión bajo certeza).

**NUEVAS ESTRUCTURAS**

Post a la crisis petrolera de 1973, el precio del petróleo se disparó, éste hecho trajo como consecuencia una estampida inflacionaria en la economía americana. Esto hizo que las organizaciones americanas comiencen con un proceso de achicamiento y revisión de sus estructuras, ya que las mismas eran muy grandes (no nos olvidemos que esa época las automotrices producían todos los componentes hasta llegar al producto final 🡪 no existían las autopartistas).

Mientras tanto el mundo y las necesidades de las personas también estaban cambiando y frente a ello se requieren instituciones organizadas de manera diferente, y para lograr ser realmente efectivas, necesitan tener:

* Capacidad para resolver los problemas que se presentan por producir bienes únicos.
* Habilidades para ayudar a los consumidores a entender sus necesidades y la mejor forma de satisfacerlas.
* Capacidad para vincular la tarea de los encargados de identificar las oportunidades y los que tienen a su cargo resolver problemas.

Pero cada vez es más difícil reunir dichas habilidades en una única organización, esto motivo la utilización de estructuras organizacionales que permitan aprovechar capacidades de distintas índole. Para lograr esto, es necesario primero hacer una reingeniería, que es el proceso de achicamiento de la estructura, que es decir, se vuelven todos los procesos a cero y se diseña todo nuevamente. Este tipo de reingeniería tenía como objetivo el achicamiento de la estructura que permita flexibilidad, para responder a los cambios importantes de la época.

Hacia fines de la década del 70 el sistema de producción TOYOTA revoluciona el concepto de comercialización, ya que decía que para fabricar primero debía vender, es decir, la fabricación se realizaba en función de las ventas. El éxito de este sistema se sustentó en la entrega del producto justo en el tiempo que era necesario. Por tal motivo Estados Unidos tuvo que adaptar sus sistemas de producción (porque no quería copiar el sistema toyotista), entonces volvieron a hacer reingeniería para bajar los costos. Como no se pudo lograr el resultado esperado, surgió la terciarización de actividades. Para ello se buscó desarrollar las estructuras para lograr achicarlas, denominadas **networks** 🡪 Las redes son particularmente aptas para manejar situaciones que requieren flexibilidad y adaptabilidad, porque permiten construir un conjunto único de conexiones internas y externas para cada proyecto en particular.

Características.

Son flexibles, tiene descentralizados el planeamiento y el control y relaciones internas básicamente laterales.

En las instituciones organizadas como redes, los miembros se encuentran con un alto grado de integración, ya que las posiciones formales y las divisiones funcionales no constituyen una barrera, sino que permite establecer sólidas relaciones interpersonales entre distintos grupos y en el interior de los mismos. En general, las redes se adaptan perfectamente a los ambientes complejos y cambiantes.

**SPIDERS – TELA DE ARAÑA.**

Es un tipo de diseño de organización que trabaja minimizando el nivel de autoridad formal, la descentralización es llevada a su máxima expansión, ya que cada uno de los nodos integrantes operan independientes. No es un tipo de estructura que se pueda aplicar a toda empresa, porque cada nodo es una función. Es aplicable al área de investigación, a la de comercialización, a la de distribución, a la de marketing, etc.

No se puede aplicar al área de legales o asesoría (porque ellos se manejan con normas), tampoco en producción (si en algún área específica), ni en RRHH porque las actividades hard no permiten su aplicación.

Proporciona soluciones cuando lo que se requiere son nodos de operaciones de servicios altamente dispersos, o cuando quienes mantienen contacto con el cliente deben interactuar frecuentemente entre sí.

**PIRAMIDE/ORGANIZACIÓN INVERTIDA.**

Es un tipo de organización en la cual las principales personas de la institución son el personal que tiene contacto con el cliente y los mismos clientes. La información que consigue esta persona de contacto es muy importante y relevante, ya que permite saber los gustos de los clientes, su perfil, lo cual va a incidir casi con seguridad la futura producción.

**CLUSTERS.**

Son puntos de venta que interactúan entre sí, cada uno de ellos manejan su propia operatoria comercial de la forma que considere más importante. La organización en clusters surge cuando el nivel de centralización deja de ser efectivo. La gente es entrenada para una especialidad, pero también participan en la resolución de problemas. Ejemplo: Locales a la calle que interactúan entre sí, porque actúan en la misma zona.

**STARBURST – ESTRELLA.**

Son organizaciones que surgen a partir de una institución madre. La estrategia es viable en cuanto sea factible que el organismo central sostenga y supervise las operaciones de pequeña escala que realizan empresas desprendidas del núcleo central. Las sucursales pueden ser zonales o regionales, y dentro de éstas hay otras sucursales a la vez. La casa matriz define las políticas del resto de las sucursales. Cada una de estas sucursales maneja determinadas situaciones, dependiendo del nivel de respaldo del capital en el banco. Cuando una sucursal no puede sostener la situación porque no le alcanza la plata, dicha situación pasa a la filial y ésta tampoco puede responder porque tampoco le alcanza el dinero, el que deberá responder ante esta situación la que deberá responder es la casa matriz. Este tipo de estructura es aplicable para dos tipos de negocio (la casa matriz y sucursales), empresas de servicios, grupos económicos y empresas multinacionales. Ejemplos: bancos, supermercados, casa de comida rápidas.

Grupo económico: Es aquel que dentro de su estructura tiene empresa que se dedican a varias actividades (ejemplo, grupo clarín). El tipo de estructura aplicable para el caso de los grupos económicos es el STARBURST.

Empresa multinacional: Es aquella que se dedica a una actividad específica tanto en su país de origen como en sus sucursales (ejemplo, coca cola). El tipo de estructura aplicable es el STARBURST.

La diferencia entre estos dos es que el primero aglutina unidades de negocio diversificadas, en cambio, el segundo fabrica y vende en distintas partes del mundo, pero la actividad es la misma (se mantiene el rubro, ejemplo arcor).

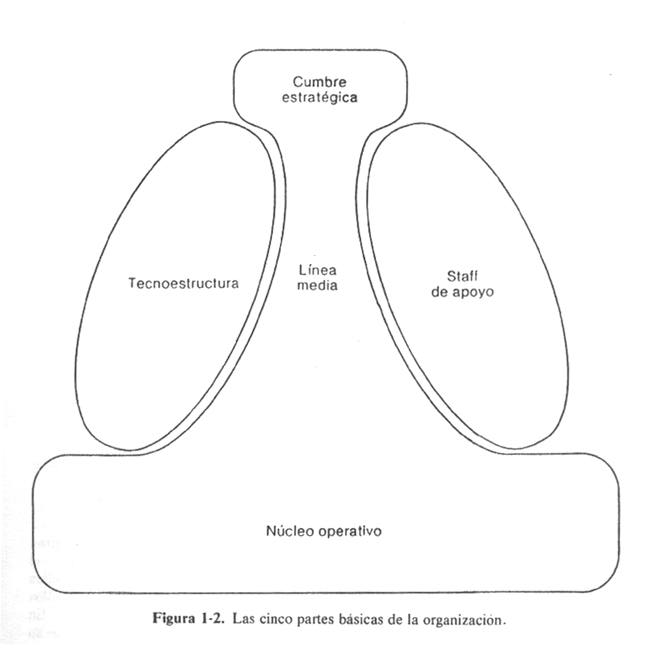
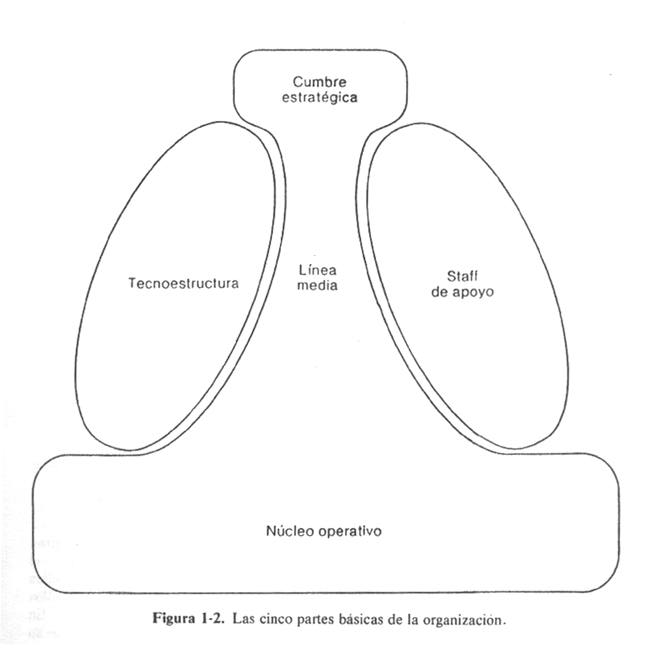
**DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES EFICIENTES**

**Henry Mintzberg**

Henry Mintzberg se dedica al diseño de las estructuras formales e informales de la organización (sea la actividad que sea).

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

La organización efectiva 🡪 es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.



Organizaciones en cinco partes.

* Cumbre estratégica

Es el órgano de dirección. Define la actividad principal, los objetivos, la estrategia y define las políticas en relación al negocio de la compañía. Marca las líneas directrices que va a utilizar una determinada empresa para cumplir con los objetivos y de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlen o que de otra forma tengan poder sobre la organización. Aquí se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad de la organización (gerente general) como aquellos gerentes de alto nivel. El ajuste muto es el mecanismo de coordinación preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

* Línea media

Son las personas encargadas de supervisar y llevar adelante las políticas delimitadas por la cumbre estratégica, como así también el planeamiento. Es la cadena de gerentes que une la cumbre estratégica con el núcleo operativo. El gerente línea media ejecuta una cantidad de tareas en la corriente supervisión directa por encima y debajo de él; recoge información “retroalimentada” (feedback) en el desempeño de su actividad y pasa una parte de esta a los gerentes por encima de él. También interviene en las decisiones. Cada gerente de línea se encarga de idear su estrategia para hacer cumplir los objetivos y el planeamiento propuesto por la cumbre estratégica. Abarca el mecanismo coordinador de la supervisión directa.

* Tecnoestructura

Acá encontramos a los analistas (técnicos especializados) quienes están fuera del trabajo operacional. La tecnoestructura es efectiva solo cuando puede usar sus tecinas analíticas para hacer el trabajo de otros más efectivos. Se encargan prácticamente de diseñar el planeamiento estratégico de la organización, el cual requiere de la aprobación de la cumbre estratégica. Buscan lograr la mejora continua y por lo general cuanta más estandarización use la organización más confían su tecnoestructura. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización. Diseña los manuales de procedimiento.

* Staff de apoyo

Acá encontramos unidades especializadas que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional (organismo de asesoramiento). Toman recursos de la organización mayor y a su vez suministran servicios específicos, pero funcionan independientemente del núcleo operativo principal. Ejemplo: RR.HH, RR.PP y cuerpo de abogados.

* Núcleo operativo

Acá encontramos a las personas (operarios) que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de los productos y brindar servicios. Entre ellos se encuentras los supervisores de línea, los jefes, encargados, operarios. Realizan cuatro funciones principales:

1. Aseguran que haya insumos para la producción.
2. Transforman los insumos en producción.
3. Distribuye la producción.
4. Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

Es el corazón de toda organización (es quien produce y la mantiene viva). Ellos ejecutan el planeamiento estratégico, bajo la supervisión de la línea media.

Mecanismos de coordinación

* Ajuste mutuo: logra la coordinación del trabajo mediante el proceso de comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse. Se da por la comunicación entre pares. El ajuste mutuo es utilizado en organizaciones sencillas (porque se puede lograr de ésta manera coordinación), también se utiliza en las organizaciones más complejas, también es observable en los niveles más altos (presidente y vicepresidente; director y subdirector).
* Supervisión directa: esta coordinación se logra al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras dando instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. Acá la división del trabajo es neta, por eso para coordinar su trabajo se necesita de un “líder”. Controla el plan de acción. Lo lleva acabo el superior in situ. Por ejemplo: un grupo de personas en una canoa de guerra no podría coordinarse si no hubiera un líder o jefe que a través de instrucciones coordine ese trabajo.

También el trabajo puede ser coordinado por medio de la estandarización, donde los trabajadores no necesitan preocuparse por coordinar con sus colegas sino que saben exactamente que se espera de ellos.

* Estandarización de procesos de trabajo: son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. Se estandarizan los procesos productivos (es decir, me garantiza que toda la producción tenga las mismas características en cuanto al tamaño, su forma y su dimensión). Esto me permite ahorrar costos a través de la producción en masa, y además me da identidad en el producto estandarizado. Por ejemplo: empresa de servicios, empresa de seguros o empresa de telemarketing (aquí se estandariza el speach). Esto significa especialización de procesos o de los procedimientos a seguir.
* Estandarización de productos: es consecuencia de la estandarización de procesos, ya que si no tengo un proceso de fabricación estandarizado no puedo tener un producto estandarizado. Los productos son estandarizados cuando el resultado del trabajo están especificados. Con la producción estandarizadas, la coordinación entre tareas es predeterminada. Permite reducir los costos, lo cual implica un beneficio para el empleador y garantiza la calidad y la reparación post-venta, lo cual es un beneficio para el cliente.
* Estandarización de destrezas: aquí se estandariza al trabajador. Este adquiere ciertos conocimientos, destrezas o habilidades para que los apliquen en el trabajo. Generalmente esta estandarización tiene lugar fuera de la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto. La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar un trabajo. Lo relevante en este caso es determinar “quien” es el más apto para desarrollar una determinada tarea (perfil). Ejemplo: el título de Licenciado en Relaciones Laborales trae consigo la acreditación de la destreza que logró quien lo tiene.

**TIPOS DE ESTRUCTURAS**

**Henry Mintzberg.**

ESTRUCTURA SIMPLE.

Es aplicable a empresas pequeñas, empresas familiares, empresas en crisis o empresas que recién empiezan su actividad.

No es una estructura muy elaborada, no es muy compleja, solo una pequeña parte de los comportamientos están formalizados; tiene la autoridad centrada en una sola persona, tiene muy poco planeamiento, es una organización plana (ya que es una estructura organizativa con poco o ningún nivel de intervención de gestión en el personal y en los directivos) generalmente con dos o tres niveles verticales, tiene amplitud de control, un cuerpo flexible de empleados, y donde casi todo se reporta a un individuo en el que recae la autoridad en la toma de decisiones, las decisiones son centralizadas (todas las decisiones pasan por el jefe).

Se la puede ver con frecuencia en los pequeños negocios en donde el dueño es el gerente. El entorno en el cual se mueve esta estructura es simple (porque debe ser comprendido por una sola persona) y dinámico porque aún está buscando su nicho de mercado para adaptarse o poder competir. Las áreas que componen las empresas son: la cumbre estratégica y el núcleo operativo.

\*Ventaja: La eficiencia de la empresa, ya que el objetivo se cumple sin importar el costo, la gran flexibilidad organizativa, la rápida adaptación a las oportunidades del entorno.

\*Desventaja: Su excesiva dependencia del líder, en éste tipo de estructura podemos ver que cuando falla el órgano directivo falla toda la organización.

* Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.
* Sector Clave: Cumbre estratégica.

BUROCRÁCIA MECÁNICA.

Aplicable a una empresa mediana o grande (por ejemplo, automotrices), se caracteriza por presentar una configuración plana de los parámetros de diseño con una proliferación de reglas, regulaciones y una comunicación formalizada en toda la organización. Son empresas que emplean la fabricación en serie(procedimientos muy formales con tareas simples y repetitivas, que demandan poca destreza y poca capacitación), esto refleja una clara división del trabajo en el núcleo operativo y el énfasis sobre la estandarización de los procesos de trabajo para coordinar. Presenta una línea media muy desarrollada como también lo es la tecnoestructura. Ésta última surge como la parte clave de la estructura, debido a la estandarización de los procesos de trabajos operativos.

Las reglas, normas y comunicaciones formales se dan en toda la organización, y la decisión tiende a seguir la cadena de autoridad formal. Las tareas de planificación estratégica están en mano de los directivos de nivel superior y se caracterizan por su rigidez, o sea, consisten en programas y planes de acción que serán ejecutados tal como se formularon evitando así cualquier modificación. La implementación de este modelo permite una mayor racionalidad en el trabajo, lo que hace que el desempeño de las tareas sea más eficaz, este modelo también permite realizar controles y una adecuada evaluación.

La cumbre estratégica se manifiesta por medio de la supervisión directa, donde los gerentes de la cumbre estratégica deben intervenir en las actividades de la línea media para efectuar allí la coordinación. El poder formal reside en la cima, donde la jerarquía y la cadena de autoridad son conceptos fundamentales. Éste tipo de estructura se encuentra en ambientes que son simples y estables.

Las decisiones son centralizadas. La presencia de controles es una forma permanente.

Ejemplos: automotrices, ferrocarriles, compañías de seguro, un línea aérea, cadena de locales de comida rápida.

* Mecanismo de coordinación: Estandarización de procesos.
* Sector clave: Tecnoestructura, encargada de la elaboración del plan estratégico y del manual de procedimiento, es decir, la encargada de normalizar el trabajo.

BUROCRÁCIA PROFESIONAL.

Acá el profesional tiene criterio propio, puede resolver un problema o tomar una decisión sin seguir una norma. Recurre a un mecanismo coordinador que permite la estandarización y la especialización al mismo tiempo. Todos confían en la destreza y conocimientos de los profesionales y producen productos o servicios estándar. Se contrata especialistas capacitados y enseñados para el núcleo operativo y luego se le da considerable control sobre su propio trabajo. Las tareas realizadas son repetitivas y estables, lográndose así un perfeccionamiento contínuo. El trabajo es realizado por el núcleo de profesionales altamente especializados. El profesional trabaja independientemente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende. El entorno es simultáneamente complejo (porque se necesita de múltiples y sofisticados conocimientos) y estable (porque no hay grandes diferencias en el trabajo realizado). La capacitación inicial tiene lugar en universidades o instituciones especiales, esta capacitación tiene como meta la internalización de normas que sirven al cliente y coordinan al trabajo profesional. Este tipo de estructura organizacional es esencialmente burocrática, ya que su coordinación es lograda mediante normas predeterminadas que regulan lo que se debe hacer. Por lo general dichas normas se originan fuera de su propia estructura por medio de asociaciones que buscan establecer normas universales. El núcleo operativo es la parte clave de la burocracia profesional. La tecnoestructura no es muy elaborada ya que es muy limitado el planeamiento y la formación del trabajo de los profesionales. El mecanismo de coordinación basado en la estandarización de conocimientos y habilidades se logra contratando profesionales con similares formación, que luego de un breve período de permanencia en la organización son capaces de conocer y aplicar los procedimientos comunes del trabajo.

Es una estructura democrática (los profesionales controlan su propio trabajo y también buscan control colectivo de las decisiones administrativas de carácter general), y de gran autonomía por parte de cada profesional, esto hace que se centren en su trabajo lo que permite un desarrollo y un perfeccionamiento continuo. Se asemeja a la burocracia mecánica por las normas que hay que cumplir, pero se diferencia de ella en las contingencias, ya que cuando estas surgen lo que debe aplicarse es el criterio profesional (las decisiones deben tomarse en el momento, como se puede ver en el caso de una intervención quirúrgica). Además los reemplazos que se realizan de estos profesionales, lo tengo que realizar por otro profesional de la misma especialidad. En este tipo de estructura es el profesional el que tiene el poder de decisión. Para concluir podemos decir que gran parte del prestigio y el éxito de la organización está subordinado al de sus profesionales, lo que dependerá en gran medida de la responsabilidad y dedicación individual de éstos.

Ejemplos: hospitales, clínicas, universidades, escuelas, empresas de autoridad.

* Mecanismo de coordinación: estandarización de destrezas o habilidades.
* Sector clave: núcleo operativo.

FORMA DIVISIONAL.

Consiste en un conjunto de unidades semi autónomas unidas a través de una estructura administrativa central. Los flujos de poder son de arriba hacia abajo. Cada división (unidad de negocio) es autónoma (tiene presupuesto propio). Funciona autónomamente y responden a la casa matriz. La autonomía a nivel presupuestario permite por ejemplo cambiar un producto y si no sirve no afectar al resto de la organización. Estas unidades de negocio nacen como consecuencia del aumento del tamaño de la empresa que se encuentra frecuentemente en una etapa de madurez y domina su mercado tradicional, por lo que busca diversificarse en busca de nuevas oportunidades de negocio. Esta forma estructural conduce a una descentralización pronunciada ya que cada división tiene el poder necesario para tomar decisiones que conciernen a sus propias operaciones (le permite tener su propia tecnología, producir y comercializar de forma independiente sus productos). Existe una estrategia general emana desde el órgano central, ya que se transformaran el objetivos de rendimiento para cada división. Las decisiones estratégicas las toma el órgano central y son sus directivos quienes la elaboran, mientras que la gestión recae en los directivos de cada división, quienes van a tomar decisiones operativas o de gestión, las cuales están descentralizadas. Se utiliza el sistema de control de desempeño como un parámetro de diseño y como mecanismo de coordinación principal 🡪 La estandarización de productos. La Implementación de esta estructura se puede dar en organizaciones que se relacionan con mercados diversos, ya que, una organización que se desarrolla en un solo mercado no puede dividirse en divisiones (unidades de negocio) autónomas, pero si aquella que tiene distintos mercados tiene un incentivo para crear una unidad que trate con cada uno. La forma divisional no tiene un mercado real propio, suele ser inestable en estado puro.

\*Ventajas: La competencia entre las distintas unidades de negocio mejoran la calidad; al centrarse cada división en un solo producto o cliente, pueden conocer mejor las tendencias del mercado y se podrán adaptar al mismo más rápidamente.

\*Desventajas: Las unidades de negocio tienen su propia estructura generando ello que las áreas se repitan; el sistema de objetivos y control de resultados pueden hacer que las unidades de negocio se preocupen más de los resultados a corto plazo, olvidándose de desarrollar estrategias nuevas e innovar. Pueden existir también entre unidades de negocio competencias desleales.

Ejemplos: holding, grandes tiendas, empresas multinacionales, grupos económicos, bancos.

* Mecanismo de coordinación: estandarización de productos.
* Sector clave: línea media.

ADHOCRACIA.

Es un tipo de estructura más moderna. Es la estructura más compleja y estandarizada. El termino adhocracia proviene de

AD HOC: se arma y se desarma en cualquier momento. Se conforma para dar cumplimiento a un objetivo determinado, una vez cumplido éste se desarma.

Es la estructura mas flexible de todas y la mas difícil de aplicar, donde la autoridad se está trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Su razón de ser es la innovación o el trabajo por proyectos. Se basa en equipos interdisciplinarios de expertos que se unen para realizar un proyecto que tienen al mercado como punto de partida. En la adhocracia abundan los gerentes ya que los grupos de proyectos deben ser pequeños para adaptar el ajuste mutuo entre sus miembros y cada grupo necesita un líder. La planificación y el control se efectúan en base a objetivos globales. La adhocracia es un modelo muy adecuado a entornos dinámicos y complejos, donde se necesita cambiar el función de ls necesidades de los clientes, cambios en el producto, etc. Por lo que es casi imposible la planificación a largo plazo, por lo tanto, hay que apoyarse en el personal experto.

Se identifican dos clases de adhocracia:

1. Adhocracia operativa: lleva a cabo proyectos por encargo de clientes. Se proponen resolver los problemas planteados por los clientes mediante soluciones creativas. El cliente espera de la empresa una solución a su requerimiento. El núcleo operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. JNo se separa el proyecto mismo de su ejecución real. Funciona de manera externa. Ejemplo, agencias de turismo, consultora, agencia de publicidad.
2. Adhocracia adminsitrativa: desarrolla sus propios proyectos. Es la estructura compuesta por dos partes.
   1. La parte administrativa, lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto.
   2. La parte operativa (operaios): pone en producción los resultados; está separada de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto. Es aquella que sirve a si misma, es interna. Funciona internamente. Ejemplo, grupos de calidad, círculos de calidad.

* Mecanismo de coordinación: Ajuste mutuo
* Sector clave: el staff de apoyo (o el núcleo operativo).

\*Ventajas: permite la innovación y desarrollo por parte de personas creativas; es un modelo muy dinámico y posibilita la solución de problemas complejos y poco definidos; se fomenta la participación y la democracia interna.

\*Desventajas: a medida que la empresa envejece, se tiende a una cierta burocratización de su estructura y estandarización de sus productos, perdiendo capacidad innovadora; la gran flexibilidad y poca definición de su estructura puede crear confusiones y ambigüedades, generando el conflicto interno. Además, la participación y el trabajo en equipo hace que las decisiones sean más lentas de adaptar; el desequilibrio en la carga de trabajo que surge de la dificultad de predecir los proyectos que se llevarán a cabo y la magnitud de éstos; el control de la evolución de los proyectos es muy difícil, necesitando mucha dedicación por parte de los directivos.

*¿Por qué y para qué las empresas tienden a formalizar el comportamiento de sus trabajadores?*

Formalización del comportamiento: formalizar el comportamiento significa la estandarización de los procesos de trabajo de la organización. Mintsberg define la formalización del comportamiento como la proscripción de la libertad a los miembros de la organización, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en 3 formas básicas:

* Por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.
* Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de una imprenta.
* Por las reglas: siendo emitidas las especificaciones en general (todo desde la vestimenta hasta el uso de formularios) contenidas en los manuales de política.

Producen como efecto sobre las personas que realizan el trabajo, que su comportamiento es regulado. El poder de cómo debe ser hecho el trabajo pasa de él a la persona que diseña las especificaciones (un analista en la tecnoestructura).

*¿Por qué formalizar el comportamiento?*

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo, el motivo para hacerlo es para coordinar actividades.

La formalización del comportamiento es usada cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada (por ejemplo: los pilotos de aviones deben estar muy seguros acerca de los procedimientos. También es usada para asegurar la consistencia mecánica que conduce a la producción eficiente, es utilizada para imponerles los procedimientos más eficientes.

* Esta formalización del comportamiento también es usada para asegurar imparcialidad a los clientes.

Las organizaciones formalizan el comportamiento por otras razones también, de más cuestionable validez. La formalización puede, por ejemplo, reflejar un deseo de orden arbitrario.

**Planeamiento**

* *Definición:* planear es decidir hoy un curso de acción que se realizara en el futuro, optimizando la coordinación interna, la comunicación y la motivación, para el logro de los fines de la organización. Planificar es decidir hoy donde me quiero postular mañana.

*Peter Druker,* define a planificar como encontrar el sentido futuro a las decisiones presentes. Pero el no habla de decisiones futuras, ya que él decide que las decisiones solo existen en el presente. No la define como un pronóstico del futuro y tampoco es un intento de eliminar el riesgo, ya que no se puede pronosticar con certeza.

Planificar implica ubicarse en una situación futura deseada y reflexionar sobre los cambios necesarios para lograrla. Se debe tener una mentalidad prospectiva, la cual consiste en ubicarse en una situación futura, mediante un acto de anticipación y luego se debe reflexionar desde esa situación futura hacia el presente para detectar los cambios a realizar necesarios para lograr ese futuro. O sea se deberían cumplir 3 pasos, primero hacia el futuro (lo que quiero lograr, las oportunidades, las amenazas) luego volver al presente (busco los medios que tengo para lograr lo que busco) y finalmente lo planifico.

* *Objetivos:* existen los objetivos generales, aquellos que son para toda la organización (ejemplo, productividad) y los objetivos individuales, aquellos que son propio de cada sector.

Tipos de objetivos, se clasifican en:

1. Las funciones de una empresa, pueden ser: comerciales, productivos, económicos, financieros, etc.
2. El tiempo, a largo o a corto plazo.
3. Su forma de expresarlo, operativos o cualitativos.

Cuando son a *largo plazo* hacen referencia a *fines*; cuando son de *mediano plazo* hacen referencia a los *objetivos estratégicos*; y cuando son de *corto plazo* hacen referencia a las *metas operativas*.

* *Fines:* acá se encuentra el propósito que es algo general que acompaña a la organización a lo largo de toda la vida, la misión puede cambiar y la misión que es el estilo, como quiere ser vista.
* *Objetivos estratégicos:* son grandes metas a lograr en el periodo fijado para las diversas aéreas de la empresa y para la empresa en general, para cumplir el objetivo global. Normalmente son a mediano plazo.
* *Metas operativas:* son sub-objetivos que se fijan ara concretar en el tiempo cada uno de los objetivos estratégicos.
* Existen tres tipos de planeamiento:

1. Planeamiento operativo: *de corto plazo.* Consiste en la sección de los procedimientos que mejor convengan para la efectiva aplicación del plan de acción.

Selecciona medios para conseguir metas que son establecidas por una autoridad superior. Solo comprende a corto plazo y los inactivistas o proactivistas (son aquellos quienes no intentan el retorno al pasado, ni mantener en el presente ni acelerarse al fututo).

1. Planeamiento táctico: *de mediano plazo.* Comprende los programas de acción que establecen las metas intermedias, adecuando en tiempo y en espacio los medio para consecución. Duración entre 4 o 5 años. Es aquel que va analizando los desvíos y le aplico un factor de corrección para ver si esta en relación con el planeamiento estratégico. Se va desarrollando durante la marcha.

Se parte de la elección de medios y metas para conseguir objetivos dados o aceptados por convenir. Es común que abarque el mediano plazo y que los reactivistas (son aquellos individuos que no se manifiestan conformes con el orden actual de las cosas). Identifican la tecnología como la causa de sus problemas.

1. Planeamiento estratégico: *de largo plazo.* Consiste en la determinación de los planes de acción del órgano directivo, generalmente asociadas al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno. Selecciona mateas y objetivos. Duración 10 años o más.

Selecciona medios, metas y objetivos, y los ideales son impuestos por un nivel superior. Los plazos comprendidos son más largos y son los preactivistas (son aquellos individuos que no buscan regresar al pasado y mantener el presente, sino que confían en un futuro mejor para alcanzarlo buscan acelerar los cambio) los que se manejan con mayor comodidad.

El planeamiento sirve para tener la actividad ordenada y tener una visión amplia del negocio (ver el bosque antes que el árbol). Las empresas utilizan el planeamiento para predecir cómo sus acciones de hoy repercutían en el futuro de su empresa; además les permite fijarse objetivos, metas. A través del planeamiento se decide donde se quiere posicionar la empresa en el futuro.

*¿Cuáles son los pasos para elaborar el planeamiento estratégico de una organización?*

1. Análisis FODA: realizo un análisis de las fortalezas y debilidades (factores internos: recursos, calidad del producto o servicio, etc.) y de las oportunidades y amenazas (factores externos: competencia, capacidad económica de la misma, etc.).
2. Elaboración de la estrategia: es el plan de acción que una empresa utiliza adosado al planeamiento para cumplir los objetivos de largo plazo.
3. Análisis de las alternativas: realizo un análisis de las distintas alternativas en función del tiempo y las consecuencias de su elección.

Se intenta identificar los posibles contextos en que deberá actuar la organización en lo que se denomina horizonte de planeamiento.

1. Selección de alternativas: consolido mi plan estratégico o plan de acción. Ejecutar un plan de acción estratégico en base a la alternativa seleccionada.

*¿Según Henry Mintzberg, quien es el sector encargado de su elaboración?*

El sector encargado de elaborar el planeamiento estratégico es la *tecnoestructura.*

* El presupuesto (se realiza anualmente)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ingresos | Egresos |
| Ventas | $xxxx |  |
| Costo de producción |  | $xxxx |
| Impuestos |  | $xxxx |
| Otros gastos |  | $xxxx |
|  | $xxxx | $xxxx |

Cuando la empresa planifica, realiza un presupuesto débase cero.

El costo de producción es una variable conocida a hoy, las ventas las tengo que estimar basándome en lo que vendí el años anterior.

Pero si el planeamiento estratégico indica crecer, en consecuencia aumentan las ventas pero también aumentan los costos.

Ejemplo.

Una empresa de galletitas ocupa el 15% del mercado y planifica ocupar el 20%.

1. Si el 15% es = 1.500.000 productos.

El 20% es = 2.000.000 productos, es decir 500.000 productos más.

1. ¿Tengo capacidad? Es decir, ¿Estoy en condiciones de fabricar esos 500.000 productos más?
2. Calculo los costos.

Mano de obra (ésta aumenta si requiero incrementar el persona o las horas hombre, únicamente), materia prima (aumenta) y los costos fijos (se mantienen). En consecuencia el costo total aumenta por incidencia de la materia prima.

1. Debo trazar un objeto realizable. Estimo en cuanto tiempo (plazo) voy a lograr alcanzar ese 5% de crecimiento. En función de ello elaboro los presupuestos asociados para llegar a ese 5% de crecimiento. Cuando detecto desvíos entre lo planificado y lo real, debo analizar las causas.

Proceso de elaboración de un Plan Estratégico

Para desarrollar correctamente el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en de la toma de decisiones, podemos identificar dichas etapas como continuación se detalla:

Etapa 1: Análisis de la situación.

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa (representada por el mercado y nuestros competidores) como la situación interna (las debilidades y fortalezas de nuestra empresa). El análisis de mercado puede resultar vital para nuestra empresa, por lo que debemos analizar los diferentes tipos de competidores, formatos con los que competimos y los clientes que tenemos. Aquí se tendrán en cuenta aspectos como: – Situación del mercado en donde estamos ubicados. – Tipos de productos. – Empresas existentes. – Competidores. – Fortalezas. – Debilidades. – Estrategias. – Situación y evolución de los segmentos del mercado.

Etapa 2: Diagnostico de la situación.

Es la conclusión del análisis anterior y supone la identificación de las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores (análisis FODA). El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de igual forma que para reducir a eliminar las amenazas es conveniente suprimir o corregir nuestros puntos débiles. Mediante este tipo de actuaciones es que surgen las principales decisiones estratégicas que debemos abordar en las siguientes etapas.

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa (misión), con los objetivos que nos gustaría alcanzar (visión), con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa (valores).

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que debe abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

1. Definición del negocio, deberán incluirse aquí el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros negocios, a que segmentos de consumidores se va a atender, a que aéreas geográficas, que tecnologías van a utilizarse (por ejemplo, venta electrónica) o la cartera de clientes.
2. Estrategias competitivas genéricas, acá se tendrán en cuenta aspectos como la diferenciación y especialización, concentración en un segmento del mercado.
3. Estrategia de crecimiento, se definirá una estrategia de ingreso en su mercado natural con el crecimiento mínimo posible y mediante desarrollo interno y orgánico.

Etapa 5: Planes de actuación.

La definición de las decisiones operativas es la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Una estrategia para ser efectiva debe traducirse en acciones concretas. Debe haber un responsable que supervise y ejecute los planes de acción mascados en los plazos previstos, como también asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquizar la acción y dedicación que de acuerdo a su urgencia e importancia necesiten.

**Estrategias competitivas**

Estrategia, es el plan de acción que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una secuencia coherente de acciones a realizar. La componen tres elementos:

* Las metas u objetivos a alcanzar.
* Las políticas que limita la acción.
* Los programas que deberán lograr las metas decididas dentro de un límite establecido.

Es un proceso organizacional inesperable de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa. Puede ser dividida en dos actividades: el diseño y la implementación. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y en algunos casos decisivo.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionarla con su medio ambiente, esto significa ver a la empresa inserta en un contexto general en donde interactúan una serie de variables como: la competencia, los consumidores, el contexto nacional y el mundial.

Michael Porter – El modelo de las 5 fuerzas

M. Porter es un economista que ha elaborado un modelo que se basa en el análisis de las fuerzas competitivas, considerando el poder de negociación de los proveedores, el de los compradores, las amenazas de los productos sustitutos, la rivalidad entablada para la competencia, el contexto nacional y el mundial.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenazas de nuevas entradas

Poder de negociación

Poder de negociación

1. Rivalidad entre competidores: hace referencias a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de revalidad entre los competidores aumentara a medida que aumente la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos; se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y saber así, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

1. Amenazas de la entrada de nuevos competidores: son empresas que no pertenecen al sector, pero que están en condiciones de ingresar con una estrategia y que están en condiciones de comercializar los mismos tipos de productos (competidores potenciales).

Al intentar ingresar una nueva empresa a una industria, esta podría tener barreras de entrada tales como: la falta de experiencia, lealtad del cliente, alto requerimiento de capital; falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuenta con producción de calidad superior a los ya existentes o bien con precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como: la búsqueda de económicas de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

1. Amenaza de ingresos de productos sustitutos: son empresas que con una estrategia distinta se inician en un nuevo sector en un nuevo sector dejando total o parcialmente obsoleta al sector anterior y que están en condiciones de comercializar productos sustitutos o alternativos (competidores sustitutos).

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar a los consumidores antes de que estos opten por la compra de un producto sustituto.

El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir el ingreso de las empresas que comercializan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. Un ejemplo de productos sustitutos sería el caso de las agua minerales saborizadas que podrían ser sustitutos o competencia de las bebidas gaseosas

1. Poder de negociación de los proveedores: hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden aumentar sus precios fácilmente. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de la compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis de poder de negociación de los proveedores nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

1. Poder de negociación de los consumidores: hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden hacer que el precio de dichos bienes o servicios bajen. Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de la compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquiera sea la industria, lo más usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los proveedores o vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Barreras comerciales de entrada

Son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado o sector, es decir, son aquellos factores que tienen que superar los nuevos competidores potenciales/entrantes so quieren competir con éxito. Estas barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que permanecen a un determinado sector y que pueden ser aplicados tanto a los competidores actúale como a los competidores potenciales, como por ejemplo:

* Economías de escala: las firmas experimentadas y de gran tamaño producen a un menor costo que las pequeñas firmas o bien aquellas de reciente creación, esto hacen que puedan fijar un precio al cual las nuevas firmas le es difícil de alcanzar y para lo cual la única alternativa que le queda para poder competir, es bajar los precios (producción de automotores; distribución de cerveza).
* Diferenciación de productos: en casi todos los mercados los competidores establecidos han logrado posicionar sus productos y marcas gracias a grandes esfuerzos de publicidad y fidelización.
* Requerimientos del capital: inversiones HARD, depende de la tecnología y de tipo de actividad de la empresa.
* Acceso a los canales de distribución: las empresas que ya están establecidas en un mercado tienen facilidades en la distribución de sus productos desde la producción al consumidor final. Los nuevos competidores deben comenzar procesos de negociación con los distribuidores para poner los productos a disposición de los clientes. Este proceso puede llevar a los participantes a reducir sus costos o aumentarla calidad, lo cual es una desventaja clara ante las empresas ya establecidas.
* Política gobernante: las políticas de los gobiernos a veces pueden dificultar el ingreso de nuevos participantes a los mercados a través de complicadas leyes y requisitos, también son regulaciones que tengan que ver con el medio ambiental, o que tengan que ver con requisitos sanitarios.
* Desventaja con costos independientes de la escala: existe cierto tipo de comportamientos en los mercados en los cuales las empresas logran una ventaja competitiva sobre otras. En estos casos las empresas que pretenden competir con las empresas ya instaladas, deben adecuarse y tratar de llegar a niveles de producción con costos competitivos. Como por ejemplo: tecnologías patentadas, buenos accesos a las materias primas y la experiencia.
* Inversión en tecnología: para lograr una mayor producción y de poder así reducir los costos.
* Lealtad de los consumidores: los consumidores pueden mostrarse reticentes a cambiar de producto, al cual están acostumbrados a consumir.
* Grado de integración vertical o valor agregado: el producto es considerado por el consumidor con un mayor valor agregado respecto al de la competencia, lo que hace que dicho consumidor abone ese plus reconociendo que la calidad del producto realmente lo vale.
* Publicidad: las firmas que ya están establecidas en el sector, pueden invertir mucho dinero en publicidad, lo que haría que los nuevos competidores deben erogar una cifra de dinero similar en dicho concepto, lo que le generaría entonces un gasto, el cual le resulta muy dificultoso recuperar.
* Restricciones legales: protección de patentes, regulación de mercado.
* Globalización: la entrada de competidores globales en un mercado local dificulta el ingreso de competidores locales.

Barreras comerciales de salida

Son factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando perdidas (factores que tenemos que tener en cuenta si queremos salir del mercado).

* Activos especializados: tienen poco valor de liquidación o altos costos de transferencia.
* Regulaciones laborales: supone un alto costo para la empresa.
* Costos fijos de salida: costos laborales o de reinstalación.
* Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costos de producción, etc.
* Barreras emocionales: suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que esta económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
* Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio de una misma empresa en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
* Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o regulaciones del estado.
* Subsidios por parte del estado.

Michel Porter – Estrategias genéricas. Permite fijar metas

Otro tema que Porter analiza en profundidad son las estrategias genéricas. Un concepto importante a tener en cuenta es el dinamismo que deben tener las estrategias genéricas. Una empresa puede cambiar su estrategia.

M. Porter define cuatro tupos de estratégicas genéricas para ser líder en un mercado:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Mercado total | Liderazgo total en costos (1) | Liderazgo total en diferenciación (3) |
| Mercado sementado | Liderazgo enfocado en costos (2) | Liderazgo enfocado en diferenciación (4) |
|  | Líder en costos | Líder en diferenciación |

1. Liderazgo total en costos: esta se basa en tener costos reales, más bajos que todos los competidores. La empresa debe analizar los costos que componen los costos críticos. Requiere de una vigorosa reducción de costos en todas las aéreas y un adecuado sistema de control.

Está muy ligada a las económicas de escala y a la curva de experiencia. Es un enfoque difícil de lograr, aplicable a negocios estrella y vaca lechera, para empresas con gran capital. Está basado fundamentalmente en tomar todo el mercado, con un bajo costo, con productos estandarizados y masivos, vendidos a precios realmente bajos.

1. Liderazgo enfocado en costos: es similar a la anterior, pero aplicable a nichos específicos o segmentos de la demanda.
2. Liderazgo total en diferenciación: se basa en una diferenciación de productos o servicios y todo lo asociado a éstos, creando características percibidas como únicas para los consumidores como ser el díselo de arca, tecnología, atributos del producto, servicios al consumidor, etc. Se basa en tomar todo un mercado.
3. Liderazgo enfocado en diferenciación: es similar a la anterior, pero se basa en actuar sobre un determinado segmento del mercado o nicho específico.

Curva “U”

M. Porter nos muestra gráficamente que debemos elegir o un enfoque selectivo y diferenciado o un enfoque masivo para ser rentables. El no elegir un enfoque claro y una estrategia definida lleva a la empresa a ubicarse en la mitad de la curva y esa posición es la peor rentabilidad desde el punto de vista estratégico.

Masivo

Selectivo

Rentabilidad

Enfoque en el medio

Participación en el mercado

Con el incremento de la competencia de los mercados y los advenimientos de la administración estratégica, se popularizo un conjunto de matrices. Estas sirven para graficar situaciones, simplificando el escenario al proporcionar la relaciones entre 2 o 3 variables, facilitando la compresión de los problemas.

*Matriz de ansaff*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Producto actual | Penetración (1) | Desarrollo del mercado (3) |
| Producto nuevo | Diferenciación (2) | Diversificación (4) |
|  | Mercado actual | Mercado nuevo |

1. La penetración profundiza el mercado con publicidad concentrando el esfuerzo sin cambiar el producto.
2. El desarrollo del mercado sigue con el mismo producto pero apuntando a un mercado nuevo.
3. La diferenciación se utiliza en un mercado conocido productos nuevos.
4. La diversificación plantea que en un nuevo mercado instalo un nuevo producto. Es el más riesgoso.