

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN-MANAGUA
RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y MERADOTECNIA



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

SUBTEMA: Formulación e implementación de las estrategias empresariales.

AUTORES

Br. Antonio Alfonso Matamoros Medal
Bra. María de los Ángeles Rodríguez.

Tutor: **Marvin Chávez Ramos.**

Noviembre, 2014

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3
DESARROLLO DEL SUBTEMA: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	
CAPITULO UNO: CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	
1.1. Historia del desarrollo de las teorías estratégica.....	5
1.2. Importancia de las estrategias empresariales.....	6
1.3. Características de las estrategias empresariales.....	7
1.4. Etapas de la administración estratégica.....	8
1.4.1. Proceso de administración estratégica.....	10

1.4.2. Decisiones estratégicas.....	12
1.5. Las 5 P's de las estrategias según Henry Mintzberg.....	16
1.6. Proceso para el desarrollo de las estrategias empresarial.....	18
1.6.1. Análisis del ambiente.....	18
1.6.2. Análisis de la industria o análisis del ambiente de las tareas.....	19
1.6.3. Formulación de las estrategias.....	21
1.6.4. Implementación de las estrategias.....	23
1.6.5. Evaluación y control.....	24

CAPITULO DOS: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES

2.1. Estrategias corporativas.....	28
2.2. Estrategias direccionales.....	29
2.2.1. Estrategias de crecimiento.....	30
2.2.2. Clasificación de las estrategias de crecimiento.....	31
2.2.2.1. Estrategias de integración o concentración.....	31
2.2.2.2. Estrategia de estabilidad.....	35
2.2.2.3. Estrategia de reducción.....	36
2.3. Estrategias de unidades de negocio.....	37

CAPITULO TRES: CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

3.1. Tipos de estrategias.....	42
--------------------------------	----

3.2. Medios para llevar a cabo estrategias empresariales.....	44
3.2.1. Mercadotecnia.....	44
3.2.2. Finanzas.....	46
3.2.3. Estrategia de investigación y desarrollo.....	48
3.2.4. Estrategias de operaciones.....	48
3.2.5. Estrategias de compras.....	49
3.2.6. Los grupos estratégicos.....	50

CAPITULO CUATRO: IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS EN EL AMBITO EMPRESARIAL

GRUPO PELLAS

4.1. Misión.....	53
4.2. Visión.....	53
4.3. Valores.....	54
4.4. Historia.....	54
4.5. Compromisos empresariales.....	55
4.6. Estrategia a nivel corporativo.....	63
4.7. Estrategia funcional.....	64
CONCLUSIÓN.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	72

DEDICATORIA

A *Dios* sobre todas las cosas por darme la vida y permitir que alcance esta meta que servirá como guía en mi camino.

A mi madre *Maira Argentina Meddal* por apoyarme, por estar siempre cuando la necesito.

A mi esposa por ser mi pilar que sostuvo mi motivación y determinación, por ser mi mano amiga, por desvelarte junto a mí para conquistar este reto *Karen Pisell Abud Rocha*.

Dr. Antonio Alfonso Matamoros Meddal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la fortaleza de llegar hasta este punto de mi vida, por darme la sabiduría y el entendimiento en el transcurso de mi carrera.

A mi madre Nora del Carme Rodríguez por haberme apoyado antes y durante mi carrera.

A mi tía que siempre me ha apoyado económica y moralmente.

A mis abuelos por su apoyo incondicional.

A mi tutor Licenciado Marvin Chávez Ramos por su apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios de profesionalización.

Bra. Maria de los Angeles Rodriguez

AGRADECIMIENTO

A mi MADRE, linda y bella que adoro más que a mi vida. *Maira Argentina Meda*.

A mi Esposa, preciosa; por ser mi brazo derecho, el palpitar de mi corazón, eres el aire que respiro, calor de mi cuerpo, el regalo que Dios creo especial para mí. *Karen Gisell Abud Rocha*.

A mis amigos *Daniela Lara*, *Jeffrey Molina* y a mi inolvidable amiga *Ana Beteta*, los quiero. TRIUNFEN.

A todos los docentes que se involucraron en mi preparación profesional, que sirvieron de ejemplo de vida en especial a la docente *Silvia Mejía* y al Licenciado *Álvaro Guido*.

A mi docente guía Licenciado *Marvin Páez Ramos* por apoyarme.

Dr. Antonio Alfonso Matamoros Meda

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me dio la vida y me ha acompañado durante mis estudios, dándome inteligencia y salud para culminar mi carrera.

Agradezco a mi madre Nora del Carmen Rodríguez que fue fundamental en mi vida a pesar de no estar con migo. También a mis demás familiares quienes me brindaron su apoyo todo el tiempo para poder estudiar y así poder tener un mejor futuro

A mi tutor el profesor Lic. Profesor Marvin Chávez Ramos quien me brindo todo su conocimiento para poder realizar el trabajo investigativo, dándome asesoría y colaboración para elaborar el informe

Le agradezco a mis amigas y compañeros de clase que tuvieron con migo durante este tiempo apoyándome y compartiendo conocimiento en especial a mi amiga incondicional Ana Pérez

Muchas gracias.

Bra. Maria de los Angeles Rodriguez



VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ESTRATEGIAS EMPRESARIALES”** hace constar que los bachilleres,

ANTONIO ALFONSO MATAMOROS MEDAL, Carné No. 09-20141-0 Y

MARÍA DE LOS ANGELES RODRÍGUEZ, carné No. 09-20406-1 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el

Tema: **“ESTRATEGIAS EMPRESARIALES”**.

Y el Sub-tema: **“FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES”**.

Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 29 días del mes de noviembre de dos mil catorce.

Atentamente,

Lic. Marvin Chávez Ramos.

Tutor de Seminario de Graduación

Departamento de Administración de Empresas

RESUMEN

La palabra estrategia proviene de la palabra Strategos que significa jefes de ejército y era utilizada tradicionalmente en el terreno de las operaciones guerreras, en la actualidad es utilizada para dirigir organizaciones llamada administración estratégica la cual plasma el proceso para la aplicación de las estrategias empresariales: proceso de formulación, implantación y control de la estrategia.

Desde la implementación de la planificación estratégica en los asuntos organizacionales, se ha considerado una herramienta útil y eficaz en la dirección y éxito de los negocios, por ser una guía práctica y veraz para la implementación de técnicas que contribuyen al desarrollo organizacional.

El desarrollo de la compilación de este documento está compuesto por cuatro capítulos en los que se desarrollan conceptos básicos de la estrategias, etapas de la administración estratégica, niveles de estrategias, modelo básico de dirección estratégica, Henry Mintzberg para el desarrollo de las estrategias nos aporta conceptos fundamentales para elaborar e implementar estrategias eficaces en busca de alcanzar los objetivos trazados de la forma más eficiente y desarrollar las estrategias con el fin de obtener resultados que ayuden posicionar la empresa en el mercado.

En este documento de igual manera se abarca las estrategias empresariales utilizadas por las organizaciones estas se dividen en: estrategias Corporativas y estrategias de Unidades de Negocios. Y estrategia funcional

Existe una gran cantidad de estrategias que las empresas pueden formular y desarrollar para el mejor manejo y competitividad de la misma, están en dependencia de las capacidades que tenga la empresa y los objetivos organizacionales planteados, estos deberán estar enfocados en las visión organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están siendo obligadas por el libre mercado a desarrollar estrategias que los protejan de las amenazas que la competencia representa para el dominio que ejercemos en el mercado, la competencia es un elemento que nos empuja a crear nuevos métodos de competencia con el fin de posicionarnos en un segmento de mercado.

Las estrategias son aquellas actividades que las empresas formulan e implementan con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y las metas trazadas con éxito, además representan un reto de creatividad para los administradores encargados de desarrollarlas.

Los estrategias nos dan la fórmula concreta de cómo alcanzar las metas, creando e implementando estrategias capaces de desplazar a la competencia, apartando las amenazas en un mercado de lucha constante por la permanencia en el mismo, así mismo nos ofrece el método de aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece.

Las fortalezas de las compañías constituyen las armas con las que la empresa soporta los embates de la competencia por lo que las estrategias son formuladas en coherencia con las fortalezas, analizando a fondo las estrategias son aquellas actividades que emprenden las organizaciones armonizando las fortalezas con las oportunidades, con el fin de alcanzar el éxito.

JUSTIFICACIÓN

El mundo de los negocios está en constante cambio por lo cual es necesario profundizar en los conocimientos administrativos con enfoque estratégicos con el fin de enfrentar el reto de mejorar el rendimiento organizacional.

La elaboración del presente trabajo es realizado con el propósito de ampliar conocimientos en el tema, conociendo la importancia que resulta las estrategias en el ámbito organizacional. Este documento aporta información para todo usuario de la misma que desee desarrollar métodos y herramientas eficaces para implementar estrategias frente a cambios organizacionales.

El estudio de las estrategias, con el fin de brindar un conocimiento más amplio y profundo en lo que atañe al desarrollo de las estrategias que las organizaciones emplean en la actualidad para confrontar los retos y amenazas del mercado encerrándonos en un círculo de continua preparación de manera de mantener la iniciativa en el dominio del segmento de mercado.

En el desarrollo del tema fortalecemos nuestras destrezas en el desarrollo de estrategias eficaces capaces de llevar a nuestra empresa a alcanzar el éxito, cumpliendo con nuestro objetivo como administradores.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las estrategias empresariales que utilizan las organizaciones en mercado competitivo nicaragüense.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Desarrollar conceptos generales de estrategias empresariales.
2. Describir las estrategias empresariales implementadas por las organizaciones en Nicaragua.
3. Clasificar las estrategias utilizadas en las diferentes áreas de las organizaciones.
4. Analizar la implementación de las estrategias en el ámbito empresarial del GRUPO PELLAS.

CAPÍTULO UNO: GENERALIDADES DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las estrategias empresariales se definen como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan alcanzar los objetivos. El objetivo principal es provocar un desarrollo empresarial eficaz, con el fin de incrementar de manera duradera e importante la utilidad en la empresa. Estas estrategias empresariales no solo se llevan a cabo en la cabeza de la organización, las estrategias las utilizan en todas las áreas que posee la empresa.

En general, a través de la aplicación de estrategias, una empresa busca aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del entorno, aprovechar o reforzar sus fortalezas, y neutralizar o eliminar sus debilidades.

Fred. R. David. (2003) “los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o fracaso de una empresa.” (P. 8)

En el momento en el que elegimos la estrategia a utilizar estamos poniendo mucho en juego, ya que si la estrategia tiene éxito habremos logrado nuestro objetivo, pero si este por el contrario no lo tiene traería pérdidas significativas para la empresa.

Minztberg, Henry (1997) “la concepción convencional del administrador como planeador, organizador, coordinador y controlador, nos refiere que los colaboradores que desempeñan estas funciones no pueden ser consideradas estrategas.” (P.3)

En conclusión podemos decir que los individuos que encajan en el perfil de estratega manejan una serie de herramientas administrativas de manera armoniosa agregando cierta perspicacia que hace que aproveche al máximo las oportunidades que el ambiente le presenta.

1.1. Historia del desarrollo de las teorías estratégicas

Neumann Von, Morgenstern (1944) “El significado del término estrategia proviene de la palabra Strategois, jefes de ejércitos, generalmente se utilizaba en el terreno de operaciones guerreras. La palabra tiene orígenes griegos cuando fueron conquistados por Macedonia y su padre a lo cual se le conoce como ESTRATEGIA CLASICA.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este han surgido nuevas formas de dirigir a las organizaciones llamada administración estratégica.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios, ellos definen la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En los años sesenta, se desarrolla el concepto de estrategia empresarial como la filosofía de crecimiento debido a la relación estrecha entre producto/ mercado con cuatro espacio (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación), en los años 70 se desarrollan nuevas teorías dirigidas a la competitividad. En los años 80 el termino estrategia fue expandido a las distintas áreas.” (P. 73)

Podemos observar que las estrategias empresariales tienen su origen desde años atrás, y han venido evolucionando conforme el pasar del tiempo. Se han implementado otros tipos de estrategias y han surgido nuevas herramientas que facilitan la toma de decisiones y hacen más fáciles el elegir la estrategia a implementar indicada.

1.2. Importancia de las estrategias empresariales

La administración estratégica es sumamente importante para el buen funcionamiento de una empresa, trae consigo muchos beneficios para la organización.

Hitt, Michael. (1999) “entra a jugar un papel determinante en el concepto de largo plazo, lo cual será aplicado desde entonces y hasta la actualidad pasando por variaciones. Teniendo en cuenta el cómo de las estrategias no solamente los resultados. Esto sirve para alcanzar metas propuestas siendo necesario adelantar ciertas acciones y estas acciones necesitan consumir recursos para adelantados” (P. 19)

De esta manera se aclara la importancia que juega la administración estratégica para el desarrollo organizacional, de igual forma comprendemos que el éxito de las empresas radica en desarrollar estrategias efectivas que nos permitan alcanzar los objetivos maximizando las fortalezas y minimizando las debilidades para aprovechar cada oportunidad que el mercado nos ofrece, permitiéndonos sostener una posición sólida ante las amenazas del entorno, por lo que no se debe menospreciar las acciones estratégicas que se pueden implementar por lo que el resultado no se puede medir sin embargo se puede asegurar que serán más satisfactorias que aquellas actividades que se emprendan sin visión estratégica.

Wheelen, Thomas. Hunger, David. (2007) “Es importante porque ayuda a conservar la competitividad de las empresas, a la vez intenta manejar mejor su mundo cambiante de una organización” (P.12)

La administración estratégica no solo nos ayuda a la competitividad de las empresas y a alcanzar metas, también podemos analizar a través de ella los problemas internos y externos y sus posibles soluciones detectando oportunidades y amenazas, podemos desarrollar planes a largo plazo lo cual nos brindará una manera clara de cumplir con nuestros objetivos empresariales haciendo la empresa más rentable y exitosa. Para lograr implementar la estrategia administrativa

adecuada tenemos que ejercer la toma de decisiones, escogiendo la estrategia que mejor se adapte a nuestras necesidades y nuestros recursos. Para poder identificar la mejor estrategia tenemos que escoger la estrategia que cumpla con todas las características que a continuación se mencionan cabe hacer mención que también se corre el riesgo con una mala estrategia de ocasionar perdidas muy significativas para la empresa; por ende el que toma la decisión de elegir e implementar la estrategia tiene en sus manos una gran responsabilidad.

1.3. Características de las estrategias empresariales.

Saloner, Shepard y Podolny (1998) “Las estrategias que permiten alcanzar eficazmente los objetivos organizacionales suelen contar con las siguientes características:

1. Son claras y comprensibles para todos los miembros de la empresa
2. Consideran adecuadamente la capacidad y los recursos (humanos, financieros, físicos y tecnológicos) con que cuenta la empresa.
3. Guian al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible
4. Son ejecutadas en un tiempo razonable
5. Están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa” (P. 29)

Los estrategias empresariales desarrollan una seria de actividades que deben de estar bien definidas en orden lógico y secuencial que en conjunto crean algo llamado estrategias, que busca obtener resultados positivos par la organización. Por lo tanto estas actividades deben ser definidas con claridad sin ambigüedades estableciendo las áreas que se comprometen y los recursos

que se deben emplear con el fin de cumplir los objetivos, enfatizando en el uso racional de tiempo, recursos financieros y recursos humanos. Para formular una estrategia integral y coherente.

1.4. Etapas de la administración estratégica

Cuando hablamos de etapas de la administración estratégica tenemos que hacer mención del modelo básico de direcciones estratégicas, el cual es un modelo que representa el tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Aun cuando la empresa no ha diseñado, escrito o comunicado la visión, misión, objetivos y estrategias lo cual toda empresa debe poseer ya que a través de estas define su horizonte.

Fred R, David. (2003) “El proceso de dirección estratégica analiza y actualiza la visión, misión, oportunidades, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimientos de la organización” (P. 14).

La creación de una entidad económica encierra un complejo conjunto de actividades, con un fin específico, por lo que las organizaciones deben tener una idea clara de su giro de negocio, su capacidad productiva y su capacidad financiera estableciendo un modelo en el que se formule e implanten las estrategias a seguir para lograr ese fin. Siendo una de sus primeras estrategias la formulación y declaración de la misión y visión que son la principal estrategia para tener una idea clara de donde se deben enfocar los esfuerzos.

Las empresas deben desarrollar estrategias funcionales coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa.

Wheelen (2007) "es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización, incluye análisis ambiental, formulación de la estrategia, implementación y evaluación y control"(P. 3)

F.W. Gluk, Kaufmany y Walleck en su obra las cuatros fases de la administración estrategica (1982) establece cuatro etapas de la administración estratégica aparte del model básico de planificación estrategica. Las cuales son:

1. "Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita propongan el presupuesto de año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. El horizonte temporal es regularmente un año.

2. Planificación basada en pronóstico: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos abarvan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica. Y extrapolan las ideas corrientes a cinco años hacia el futuro.

3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio a la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y a la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. Por lo general la administración de alto nivel

desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

4. Administración estratégica: La administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran en una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa... Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo.” (P. 9 - 21)

Es importante señalar que la administración estratégica se presenta en procesos de suma importancia en orden cronológico sin olvidar que estas etapas se dan en el proceso de planificación administrativa, es decir, que en la administración estratégica debe implementarse un conjunto de planes que orienten las actividades y recursos a la obtención de los objetivos.

1.4.1. *El proceso de administración estratégica*

En la administración estratégica contiene el proceso el cual consta de cuatro etapas que se desarrollan con el fin de lograr las metas establecidas.

Wheelen(2007) “El proceso de administración estratégica consta de cuatro etapas, estas son: análisis ambiental, formulación, implementación y evaluación de la estrategia”(p.11)

El análisis ambiental no es mas que identificar factores o elementos internos o externos que determinan el futuro organizacional.

David (2008) “En la etapa de formulación se desarrolla la visión, misión, identificar fortalezas, debilidades, determinar las oportunidades y debilidades, establecer los objetivos, generar estrategias alternas y elegir estrategias particulares que se seguirán”(p. 6)

La etapa de formulacion estrategica consiste en ordenar las idea, incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establece objetivos a largo plazo, generar estrategias y elegir las estrategias particulares que habrá que seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta.

Formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas con base en las fortalezas y debilidades corporativas.

Wheelen(2007), “ la implementación de la estrategias es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos” (P.16 - 17)

En esta etapa se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los colaboradores y destine recursos para llevar a la practica las estrategias.

En la ultima etapa del modelo de administración estrategica se deben de llevar a cabo tres actividades fundamentales:

R. David (2008) "revisar factores externos, medir desempeños y realizar acciones correctivas"(p17)

La efectividad de las estrategias depende de las circunstancias y entorno de la empresa, dicho de otra forma las estrategias no generan los resultados deseados permanentemente sino que como buenas estrategias se debe vigilar para identificar de manera inmediata cuando una estrategia deja de ser eficaz y emprender medidas correctivas y formular nuevas estrategias que ajusten a las nuevas exigencias del mercado y obtener los resultados que se esperan por lo tanto en esta etapa se realiza evaluación comparando los estándares de rendimiento con los rendimientos reales.

1.4.2. Decisiones estratégicas

La toma de decisiones es una de las funciones administrativas más importante, ya que es la expresión de los estudios y análisis de las situaciones que enfrentan los estrategas en las organizaciones.

Wheelen(2007) "las características distintivas de la administración estratégica es la importancia que toma a las decisiones estratégicas"(P.20).

Debemos diferenciar entre las decisiones y decisiones estratégicas ; las decisiones estratégicas se ocupan del futuro a largo plazo de las organizaciones.

Las características de las decisiones estratégicas es que son poco comunes, importantes y gerenciales esto se debe a que no son decisiones que se toman de manera rutinaria; que el éxito de la organización depende de esa decisión y que son decisiones tan importantes que deben ser tomadas por directivos de la empresa.

Mintzberg(1973) plantea tres enfoque de la toma de decisión:"Modo empresarial, modo adaptativo y modo de planificación "(P44 - 53)

Mintzberg nos plantea que la estrategia la diseña y establece un individuo poderoso el cual determina que acciones tomar en la compañía, por otro lado el modo adaptativa ofrece soluciones reactivas para los problemas existentes en lugar de buscar soluciones proactivas de nuevas oportunidades por último el modo de planificación consiste en la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de la situación y seleccionar la estrategia apropiada.

Quinn(1980) agrega un cuarto enfoque "incrementalismo lógico"(P.58)

El aporte de Quinn no es mas que una combinación de los enfoques de Mintzberg asegurando que se pueden tomar decisiones estratégica de forma armoniosa en los tres enfoques de manera eficiente y eficaz.

Sin embargo existen ocho pasos para el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Wheelen(1995):

1. Evaluar los resultados actuales de rendimiento.
2. Revisar el gobierno corporativo
3. Evaluar el ambiente externo
4. Evaluar ambiente interno
5. Analizar factores estratégicos del FODA
6. Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia
7. Implementar las estrategias seleccionadas
8. Evaluar las estrategias implementadas.(P.21 - 23)

Analizando los ocho pasos de la toma de decisiones estratégicas de Thomas Wheelen y Hunger podemos entender que para tomar una excelente decisión estratégica se debe tener en cuenta la utilidad del negocio, dividendos y rentabilidad

del negocio. Así como determinar el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel, analizando el ambiente interno y externo en otras palabras las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades a través de un análisis FODA que identifique las áreas problemáticas, revisar y modificar si fuese necesario la misión y los objetivos, de manera que se pueda implementar una estrategia formal que contengan presupuestos con el fin de llevar a cabo programas. Además de ejecutar sistemas de retroalimentación capaces de identificar desviaciones corrigiendo y retomar el curso de acción para la consecución de los objetivos.

Las decisiones estratégicas no son decisiones que se tomen de manera rutinaria, son decisiones de gran importancia para el éxito de la organización y son tomadas por los directivos de las empresas.

C.A.D. Kluyvert y Pearce (2006) “corresponde a la alta dirección de una empresa fijar la estrategia y tomar las decisiones necesarias para llevarlas a cabo. De esto no hay ninguna duda. Pero esta actividad directiva nos permite también distinguir entre los directivos competentes y aquellos que usan el puesto que tienen en la empresa para poco más que lucimiento personal. Si bien es cierto que la alta dirección debe tomar las decisiones estratégicas, no es menos cierto que los buenos directivos tienen que preocuparse también del día a día de su empresa. Tienen que estar enterados de lo que está pasando. El directivo que no está al tanto de la operativa diaria de su empresa corre el peligro de establecer una estrategia muy bien pensada, pero que luego sea casi imposible de llevar a la práctica porque los intereses, motivaciones y capacidades de su gente, que son los que han de implantar esa estrategia, pueden estar muy poco alineados con lo que pretende el directivo. Siempre es mejor una buena implantación de una estrategia, aunque esta no sea la mejor posible, que una mala implantación de la mejor posible estrategia.” (P. 41)

Podemos interpretar que la alta dirección de las empresas debe preocuparse de las decisiones operativas como de las decisiones estratégicas. Un directivo que no conoce bien el día a día de la empresa no puede ser un buen directivo. Los directivos mediocres se escudan en que su puesto de alta dirección les

exige estar solo pendiente de las decisiones importantes. En el fondo utilizan este argumento para enmascarar su incompetencia.

C. A. DKluyvert y J. Pearce (2006) “Decisiones estratégicas en una compañía son aquellas que comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas, es difícil estructurarlas. No son rutinarias, en cuanto que se toman muy de vez en cuando, pero que determinan el futuro de la compañía a medio y largo plazo.

Las decisiones estratégicas son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado a conciencia. Por el contrario, decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, son responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía.” (P. 42)

Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, debemos hacer notar que es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes.

Una compañía debe preocuparse tanto de definir su estrategia como de ponerla en práctica a través de múltiples pequeñas decisiones, por lo que la dirección general debe de preocuparse de los dos tipos de decisiones.

Conocer la operativa diaria de su compañía es síntoma de calidad directiva. Le permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente. Transmite la seguridad entre sus trabajadores de que cuando la dirección toma decisiones tiene en cuenta las posibles dificultades para poder implantarlas. Por el contrario, el directivo que desconoce el día a día operativo de su empresa, no se entera de lo que está pasando. No transmite confianza y suele ser ineficaz.

La toma de decisiones empresarial suele ser una responsabilidad muy grande, ya que por una mala decisión la empresa puede llegar hasta a la quiebra, ya que puede afectar sus finanzas, la confianza de sus clientes y también la de sus trabajadores. En fin trae consigo un sin número de conflictos y problemas a la organización. Estas decisiones se piensan, se analizan y se tiene que seguir los pasos indicados, cabe recalcar que la decisión elegida tiene que cumplir con todas sus características estipuladas para ser viable.

1.5. Las 5 p's de las estrategias según Henry Mintzberg

Estas estrategias nos aportan conceptos fundamentales para elaborar e implementar estrategias eficaces en busca de alcanzar los objetivos trazados de la forma mas eficiente y desarrollar las estrategias con el fin de obtener resultados que ayuden a posicionar la empresa en el mercado entre los que se mencionan:

Minztberg, Henry. Quinn James (1997) "Estrategias como plan: la estrategia es un plan una especie de curso de acción determinado, una guía o una serie de guías para abordar una situación específica"(P.14).

De acuerdo con esta definicion, las estrategias es un plan unificado comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Estos poseen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones y se desarrollan de manera conciente y con un propósito determinado.

"Estrategias como pauta de acción: pauta de acción es una estrategia o maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor"(P. 15)

Este tipo de estrategia consiste en desviar la atención del so petidor emitiendo señales que lo alerten de amenazas inexistentes siendo esta la verdadera estrategia.

"Estrategia como patrón: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones, en otras palabras, de acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es"(P.15-16).

Gradualmente los enfoques exitosos se vuelven un patrón de comportamiento que se hace cada vez mas nuestra estrategia, es decir que una serie de comportamiento que han generado resultado exitoso poco a poco la organización asume que en toda circunstancia generara el mismo resultado, por lo cual al enfrentar situaciones similares adoptara la misma postura o estrategia adoptando un patrón de comportamiento como una estrategia.

"Estrategia como posición: es la fuerza mediadora o acoplamiento entre organizacion y medio ambiente osea entre contexto interno y externo, en termino ecológico la estrategia representa un nicho, en termino económico es un lugar donde gener renta, en termino de administracion formal representa un dominio de producto de mercado"(P.18).

Esta estrategia como la palabra lo dice es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un medio ambiente.

"Estrategia como perspectiva: la estrategia es una perspectiva su contenido implica no solo la selección de una pocision sino una manera particular de persivir el mundo " (P.19).

La estrategia mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia.

Se debe evaluar las estrategias implementadas por medio de sistema de retroalimentación y control de actividades cuya finalidad es asegurar que estas se desvíen lo menos posibles y que sean corregidas de inmediato.

1.6. Proceso para el desarrollo de las estrategias empresariales

1.6.1. *Análisis del ambiente*

Las estrategias son el producto del análisis complejo del ambiente en el que se desarrolla la empresa, sus metas y objetivos son las guías de las organizaciones que determinan cuales son las medidas a tomar con el fin de alcanzar el éxito.

Fred R. David (2003) “para la creación de estrategias se deben determinar las ventajas y desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias” (P. 197).

Para mantener una visión estratégica, es necesario mantener al pendiente las ventajas que tenemos antes nuestros competidores, así como las debilidades que debemos superar; tomando en cuenta los costos de que atañe tales aspectos, haciendo una valoración y sopesando los beneficios que nos trae tales estrategias.

Wheelen, Thomas (2007) “FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que son los factores estratégicos de una empresa” (P. 10).

El FODA es una de las principales herramientas en el desarrollo de estrategias ya que nos brinda una visión clara de la situación en la que la empresa se encuentra.

Las fortalezas y debilidades son resultado del análisis interno de las organizaciones entre la que se puede mencionar por ejemplo: la cultura, capacidad de producción, etc. Por el contrario las oportunidades y amenazas son el resultado del análisis externo de las empresas.

Wheelen, Thomas (2007) “el análisis externo se deben considerar fuerzas generales que influyen en las decisiones, estas son:

1. Fuerzas económicas: que regulan el intercambio de materiales (dinero, energía e información)
2. Fuerzas tecnológicas: que generan inventos para solucionar problemas.
3. Fuerzas políticas y legales: que asignen leyes, regulaciones atractivas
4. Fuerzas socio-culturales: regulan los valores, las buenas costumbres y hábitos de la sociedad” (P. 11).

Las fuerzas externas son factores que debemos de tener siempre en cuenta por que afectan a la organización, pero estos no pertenecen a la empresa, estos factores no los podemos evitar; pero podemos prepararnos para que afecten lo menos posible a nuestra empresa.

1.6.2. *Análisis de la industria o análisis del ambiente de las tareas.*

Una corporación debe evaluar cada una de sus fuerzas para tener una visión objetiva de la situación y su entorno, para desarrollar e implementar acciones guiadas a minimizar amenazas y aprovechar oportunidades.

Una estrategia puede analizar cualquier industria mediante la calificación del poder de cada una de sus fuerzas de competencia.

Michael Porter (1980) establece cinco fuerzas de competencia: “Amenazas de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenazas de nuevos productos o servicios y poder de negociación de compradores y proveedores”. (p. 47-66).

1. Porter (1980) "Amenazas de nuevos participantes" (P.47).

La formación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener participación en el mercado, esto obliga a bajar precios o inflar costos a fabricantes existentes reduciendo así la rentabilidad. De igual manera se deben identificar estrategias que estimulen la lealtad de clientes. Además se debe invertir recursos financieros para lograr competir en el mercado, industrialización y actualización de sistemas operativos, a su vez invertir en canales de distribución para que todos los clientes gocen de los beneficios de obtener el producto o servicio.

2. Porter (1980) "Rivalidad entre empresas existentes"(P.56).

Un ambiente competitivo implica la participación de varios agentes económicos que buscan dominar el mismo segmento de mercado, es decir que existen varios competidores que buscan eliminar la competencia representando la mayor amenaza para la organización.

Número de competidores, tasa de crecimiento de la industria, características del producto o servicios, montos de costos fijos, capacidad y diversidad de los rivales.

3. Porter (1980) "Amenazas de productos o servicios"(P.65).

El ambiente externo competitivo del mercado se observa que existe un sinnúmero de productos que satisfacen la misma necesidad por lo tanto es importante identificar el producto por beneficios adicionales y marca.

4. Porter (1980) "Poder de negociación de compradores y proveedores. (P 65)

Los proveedores ejercen poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con aumentar los precios de adquisición o reducción de los bienes o servicios adquiridos, estos se ven en el bien adquirido por el cliente ya que los costos aumentarían. Los compradores afectan a través de su capacidad de reducir precios y minimizar las utilidades, los compradores colpidos forzando a la baja de los precios, negociando calidad o más servicio.

1.6.3. *Formulación de la estrategia*

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación, estratégica se ocupa del desarrollo de la misión, visión, objetivos, las estrategias y políticas empresariales.

Para realizar dicho proceso se inicia con el análisis de la situación:

Wheelen, Thomas (2007) "Identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa y determinación de fortalezas y debilidades internas, la mejor forma para la formulación de las estrategias es la matriz FODA en la cual se analizan las estrategias FO, FA, DO, DA.

Las estrategias FO estas son fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias FA son fortalezas que evitan las amenazas, las estrategias DO aprovechan oportunidades y evitan las amenazas, las estrategias DA minimizan las debilidades y evita las amenazas." (P. 144).

Existen distintos tipos de estrategias por lo tanto en la formulación de las maniobras se debe especificar el área en la cual se llevaran a cabo las acciones para la implementación de la misma.

Existen cuatro tipos de estrategias. Las estrategias de negocios, las estrategias de cooperación, las estrategias corporativas y las funcionales, Wheelen nos explica el concepto y la diferencia de cada una de ellas.

Wheelen, Thomas (2007) hace referencia a “las diferencias para cada una de estas estrategias:

Estrategias de negocios: son aquellas estrategias enfocadas en la competitividad. Son aquellas estrategias enfocadas en la competitividad. Las cuales se determinan contestando dos preguntas claves ¿cuándo y dónde competir? En estas se delimita el tiempo y ubicación de las mismas. Teniendo en cuenta tácticas específicas.

Estrategias de cooperación: son aquellas estrategias que se utilizan trabajando con otras empresas para lograr una ventaja competitiva. Los dos tipos generales de estrategias de cooperación son la colusión y alianzas estratégicas.

Estrategias corporativas: Esta se ocupa de tres aspectos claves que enfrenta la corporación en general: crecimiento, estrategia de cartera y estrategia de sombrilla. Esta última trata de coordinar actividades, transferir recursos para la creación de un producto y cultivar capacidades.

Estrategia funcional: se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, compras, logística, Recursos Humanos y tecnología de la información.” (P. 48).

1.6.4. *Implementación de las estrategias*

Para la implementación de las estrategias organizacionales son necesarios los recursos que involucren la puesta en marcha de dicho proceso, tales como establecer objetivos de corto plazo, diseño, motivación a talento humano, dirigir los

recursos financieros, preparación de presupuestos de acuerdo a las exigencias organizacionales, así mismo tener en cuenta la creación y utilización de sistemas de información.

Wheelen (2007) en su obra administración estratégica establece que cada estrategia debe ser compatible a la cultura organizacional.

"Al implementar una estrategia una empresa debe dedicar tiempo para evaluar la compatibilidad entre la cultura y la estrategia"(P.249).

Si las estrategias no son compatibles a la cultura organizativa se debe tomar en cuenta si la cultura puede ser modificada y si los beneficios de dicha estrategia son tan importantes como para cambiar la cultura organizativa o simplemente hacer cambios estructurales menores.

Wheelen (2007) " acciones para que el plan sea operativo, fechas de inicio y fin de cada acción, personal responsable de realizar y supervizar cada acción, consecuencias físicas y financieras de cada acción y planes de contingencias"(P.254).

Para implementar las estrategias en una organización es importante tener un plan de acción en el cual se establezcan las actividades que se llevaran a cabo para lograr el objetivo de esta misma, quien llevara a cabo esas actividades, durante que período se llevaran a cabo y los resultados esperados de la puesta en marcha.

Los planes de acción son importantes por varias razones porque sirven de enlaces entre la formulación y control de la estrategia, además el plan de acción específica que se debe hacer diferente al llevar a cabo las operaciones, a su vez este plan ayuda en la evaluación del desempeño como a identificar cualquier acción correctiva.

1.6.5. *Evaluación y control*

El proceso de evaluación y control garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas según se requieran.

Wheelen, Thomas (2007) "este es un modelo de retroalimentación de cinco pasos: determinar lo que se medirá, establecer estándares de rendimiento, medir rendimiento real, comparar rendimiento real con el estándar y tomar medidas correctivas"(P.262-263).

1. Determinar lo que medirá: especificar procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procedimientos y resultados se deben medir de manera razonable, objetiva y congruente.
2. Establecer estándares de rendimiento: son expresiones detalladas de objetivos estratégicos.
3. Medir el rendimiento real: las mediciones se deben de realizar en un momento predeterminado.
4. Comparar el rendimiento real con el estándar: determinar si el rendimiento real se encuentra dentro del margen de tolerancia.
5. Tomar medidas correctivas: si los resultados quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben de tomar medidas para corregir la desviación.

Para poder realizar evaluación de las estrategias es necesario medir el rendimiento con el fin de evaluar la capacidad que la empresa tiene para lograr un objetivo de rentabilidad, por lo tanto la empresa necesita desarrollar medidas que pronostiquen la rentabilidad probable, estas se denominan: controles estratégicos.

Wheelen (2007) establece los tipos de controles que hay son los siguientes: "controles de desempeño, control de salida y control de entrada"(P.265).

1. Controles del desempeño: es con el cual medimos el desempeño de los trabajadores, por medio de la aplicación de políticas, reglas y procedimientos operativos en los diferentes puestos de trabajos que existen dentro de la empresa.

2. Controles de salida: especifica lo que se debe de lograr concentrando en los resultados finales de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento.

3. Controles de entrada: especifican los recursos como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivos de los empleados.

Un control adecuado para la empresa debe de contener las siguientes directrices:

1. El control debe de incluir la cantidad mínima de información necesaria para proporcionar un panorama confiable de los acontecimientos.

2. Los controles deben de supervisar solo las actividades y resultados significativos sin que importe la dificultad de su medición.

3. Los controles deben de ser oportunos tomando en cuenta que se puedan tomar medidas correctivas antes que sea demasiado tarde. Se deben usar controles de largo y corto plazo.

4. Los controles deben de tener como objetivo señalar las excepciones.

5. Destacar la recompensa por cumplir o superar los estándares más que el castigo por no cumplir.

Al concluir este capítulo, hemos desarrollado los principales conceptos que giran alrededor de las estrategias, por lo que se nos facilitara la comprensión en los capítulos siguientes la comprensión de terminología específica de este ramo, de igual forma comprenderemos con mayor facilidad el pensamiento estratégico de los administradores.

CAPÍTULO DOS: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES UTILIZADAS POR LAS ORGANIZACIONES

Las estrategias son muy complejas, se debe tener un dominio de administración, finanzas, mercadotecnia y de una serie de ciencias que le permitan identificar las oportunidades que el mercado nos presenta, sin embargo aun con todo ese conocimiento no se garantiza que una persona sea un estratega y mucho menos efectivo de tal forma que debemos tener una idea clara del nuestro negocio de las fortalezas y debilidades de nuestra organización.

Wheelen, Thomas (2007) "la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo" (P. 165).

Un error que se comete comúnmente en el ámbito empresarial es confundir los términos estrategias corporativas con las estrategias empresariales o como se le conoce estrategias de negocios.

Parada (2001) "las dos principales inquietudes de estrategias corporativas son: ¿dónde competir y como aportar valor a la organización desde el centro corporativo?"(P.1)

La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo como la internacionalización o globalización, la diversificación o la integración vertical, a lo largo de la cadena de valor, también abre las posibilidades de elegir distintas formas de crecer, a través de adquisiciones o fusiones, alianzas estratégica o de desarrollo interno.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añade valor al conjunto de negocios de la corporación, este valor añadido

genera una venta corporativa, es decir la ventaja adicional debido a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente.

Fred, David (2003) “las estrategias corporativas se plantea objetivos a largo plazo haciendo hincapié en el hecho que los objetivos deben tener las siguientes características: cuantitativos, realista, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y congruentes con las unidades de la empresa” (P. 158)

Por lo tanto los objetivos trazados en las estrategias corporativas deben de cumplir con las características mencionadas con el propósito que sean eficaces y eficientes.

2.1 Estrategia corporativa

Las estrategias corporativas es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

Las organizaciones elaboran estrategias a nivel corporativo de manera que se pueda crear una organización formal y establece que ocupe una porción del mercado de manera que el crecimiento organizacional es producto de las estrategias corporativas.

La estrategia corporativa se analizan en tres partes: estrategia direccional, análisis de cartera y sombrilla corporativa.

2.2. Estrategia direccional

Wheelen, Thomas (2007) "las corporaciones deben dirigir su orientación hacia el crecimiento planteándose las tres preguntas siguientes:

¿Debemos expandir, recortar o continuar nuestras operaciones sin cambios?

¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificarnos hacia otra industria?

Deseamos crecer o expandirnos a nivel nacional y/o global ¿debemos hacerlo mediante desarrollo interno o a través de adquirentes, fusiones o alianzas estratégicas externas?" (p. 165).

La estrategia direccional se basa principalmente en tener una visión definida, clara y precisa de hacia dónde queremos ir y que medios implementar para cumplir con nuestras metas.

Parada, Pedro. Planellas, Marcel (2001) "una empresa puede lograr crecer a través de: a lo largo de la línea de valor, geográficamente y diversificación de negocio"(P.2-6).

A lo largo de la línea de valor: esta teoría se basa en el supuesto que la organización está posicionada en el segmento de mercado que ocupa y que sus fortalezas se basan en la fidelidad de los clientes, calidad del producto o servicio.

Geográficamente: para el crecimiento geográfico de una organización se utilizan diversas herramientas o métodos a través de los cuales se busca mayor economía de escala, en nuestros tiempos se utilizan acuerdos como Joint Venture (alianzas estratégicas), franquicias, consorcios, participación, maquilas o adquisición de activos.

Diversificación de negocios: es una estrategia de crecimiento que requiere que una organización esté fortalecida en sentido de aceptación dental manera que busca ofrecer productos o servicios derivados de un producto original.

Las adquisiciones o fusiones: Consiste en la compra de activos que le permitan penetrar en el mercado, las fusiones por otro lado consisten en unir una o varias organizaciones de manera que normalicen un solo producto o servicio bajo un solo estándar de calidad ofreciendo un solo producto al mercado, limitando a oferta y el número de oferentes.

Las alianzas estratégicas: estas son acuerdos de colaboración con intereses comunes.

Desarrollo interno: las organizaciones pueden desarrollar por si misma sin verse en la necesidad de aliarse o adquirir mayor cantidad de activos, no obstante, el reto que debe superar el desarrollo interno de las empresas es el tiempo que tarda en desarrollar una compañía, en mejorar sus productos, sus procesos, calidad, personal, etc.” (P. 7-9).

La estrategia corporativa encierra fines más amplios y complejos que abarcan más allá de la parte económica y financiera de organización, por ende las estrategias corporativas se plantea objetivos a largo plazo, dichos objetivos trazados en la estrategia corporativa deben cumplir con las características mencionadas con el propósito que sean eficaces y eficientes.

2.2.1. Estrategias de crecimiento

Son las estrategias que expanden las actividades de la empresa, están diseñada para lograr el crecimiento en ventas, activos, utilidad o la combinación de los mismos, es una estrategia muy atractiva por dos razones claves, aumentar la

demanda de mercado y porque ofrece excelentes oportunidades de avances, promoción y empleos.

2.2.2. Clasificación de las estrategias de crecimiento.

2.2.2.1. Estrategia de integración o concentración.

Esta estrategia consiste en potenciar las líneas de productos que tengan gran probabilidad de crecer, entonces la organización debe canalizar recurso para aprovechar la oportunidad de crecimiento y se clasifican en:

1. Integración vertical: J. Perkins. (1999) “Consiste en el crecimiento mediante el desarrollo de productos o recursos propios de la empresa, se desliga de proveedores, distribuidores, es decir fortalece sus operaciones independizándose en estas áreas dando como resulta una organización autosuficiente. Asumir la función de un proveedor se denomina integración hacia atrás” (P. 11 - 12).

Por consiguiente integración hacia adelante o vertical se basa en asumir las funciones que proporcionan uno o varios distribuidores.

Harrigan, K. R. (1983) “El grado de integración vertical de una empresa varia de la propiedad total de la cadena de valor necesaria para fabricar y vender un producto a ninguna propiedad en absoluto.

Escala de integración vertical:

1. Integración completa: es la empresa que produce internamente el total de sus suministros clave y controla de manera absoluta a sus distribuidores.

2. Integración reducida: una empresa produce al menos el 50% de sus propios requerimientos y adquiere el resto de proveedores externos.

3. Casi integración: una empresa no fabrica ninguno de su suministro claves sino que son adquiridos por proveedores que están bajo su control parcial.

4. Contratos de largo plazo: son convenios entre dos empresas para proporcionarse bienes y servicios acordados durante un periodo específico. Este debe ser un contrato exclusivo que especifique que el proveedor o distribuidor no tiene una relación similar con una empresa de la competencia.

5. Contratos de colaboración empresarial: Se caracterizan por la asociación entre dos o más personas naturales o jurídicas, con fines empresariales o profesionales sin constituir un fondo común con sus aportaciones que permita calificarlos como un contrato de sociedad. Estos contratos pueden ser:

1. Contrato de distribución: el contrato vincula a un productor o fabricante de bienes o servicios y a un distribuidor, encargándose este último de la intermediación entre el primero y los consumidores en la cadena de comercialización de dichos bienes o servicios. Es el contrato en virtud del cual una de las partes, denominada distribuidor, se obliga a adquirir de la otra parte, llamada distribuidora, mercaderías generalmente de consumo masivo.

2. Unión temporal: la unión temporal es un acuerdo en virtud del cual dos o más personas conjuntamente presentan una propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del contrato.

3. Contrato de consorcio: el consorcio se constituirá mediante contrato entre dos o más personas físicas o jurídicas, por el cual se vincularan temporalmente para la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de determinados bienes.

4. Contrato de Joint Venture: un contrato de Joint Venture típicamente incluye un acuerdo entre dos o más partidos o compañías para contribuir con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos.

5. Contrato de outsourcing: el contrato de outsourcing es un modelo de contrato mediante el cual se regula la subcontratación de determinados servicios u obras también denominado “contrato de externalización” pero más conocido con su término inglés “outsourcing”.

6. Contrato de suministro: contrato mediante el cual el proveedor se compromete a realizar en el tiempo una serie de prestaciones periódicas, determinadas o indeterminadas, a cambio de un precio que puede ser unitario o por cada prestación periódica.

7. Contrato de franquicia: el contrato de franquicia es el contrato por el cual un sujeto al que denominamos franquiciaste le permite el uso de su marca, logo y sistema organizacional a otro denominado franquiciado a cambio del Pago de una remuneración que por lo general depende de las operaciones realizadas por el mismo.

8. Contrato de concesión: un contrato de concesión es aquel contrato entre dos personas con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario, la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un producto, marca o servicio, o la construcción, explotación o conservación de una obra.

9. Contrato de factoring: por el contrato de factoring podemos entender el acuerdo por el cual una empresa comercial denominada cliente, contrata con una entidad financiera denominada compañía de factoring o de facturación.

10. Contrato de renting: el renting es un contrato de alquiler de bienes muebles, con una duración superior al año normalmente, cuya principal particularidad consiste en pactar una cuota mensual, trimestral o anual fija durante toda la vida del contrato de alquiler.

11. Contrato de leasing: el arrendamiento financiero o contrato de leasing (de alquiler con derecho de compra) es un contrato mediante el cual, el arrendador traspasa el derecho a usar un bien a cambio del de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado Por un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.

12. Contrato de agencia : el contrato de agencia mercantil es aquel mediante el cual un empresario independiente, llamado agente, a cambio de una remuneración, asume de manera permanente el encargo de preparar o de celebrar contratos con terceros por cuenta y en nombre de otro empresario, denominado principal.

2. Integración horizontal: Una empresa logra el crecimiento horizontal mediante él envió de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece.

Una empresa puede lograr diversificarse en diferentes industrias para seguir creciendo, porque ya alcanzaron el punto máximo de crecimiento vertical y horizontal. Existen dos estrategias básicas de diversificación:

1. Diversificación concéntrica también denominada diversificación relacionada en, la cual establece que dos empresas obtienen más beneficios juntas que de manera separada. El punto de concordancia pueden ser una tecnología similar, la distribución, capacidades administrativas, entre otras.

2. Diversificación de conglomerado: es la diversificación de una empresa de productos no relacionados, esta es adoptada por las consideraciones financieras de flujo de efectivo y reducción de riesgos.

2.2.2.2. *Estrategias de estabilidad.*

Harrigan, K. R. (1983) "Las estrategias de estabilidad no realizan cambios en las actividades que elabora la empresa, estas estrategias se dividen en:

1. Estrategia de pausa y proceder con cautela: Realiza mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica, estas son estrategias temporales.

2. Estrategias sin cambio: Es la decisión de no hacer nada nuevo.

3. Estrategias de beneficios: Es la decisión de actuar en una situación de peligro como si estos fueran temporales." (P. 165)

Tales estrategias son implementa con el propósito de mantener una situación estable en las empresas, se analiza el entorno y la alta gerencia determina ejecutar estas estrategias para evitar tomar riesgos que probablemente perjudiquen a la compañía, así que se toma la decisión implementar las estrategias de pausa, no cambios o de beneficios que son la resguardaran el bienestar actual de la organización.

2.2.2.3. *Estrategia de reducción.*

Harrigan, K. R. (1983) “Las estrategias de reducción son las que disminuyen las actividades de la empresa y estas se dividen en Estrategias de cambio, Estrategias de empresa cautiva, Estrategias de venta total, Diversificación de quiebra y liquidación.” (p.165)

1. Estrategias de cambio: Mejoramiento de la eficiencia operativa. Las dos etapas básicas de una estrategia de cambio son: la contratación (es el esfuerzo inicial de detener los problemas con un recorte general de tamaño y costos) y la consolidación (implanta un programa para estabilizar la empresa después de sobre llevar los problemas).
2. Estrategias de empresa cautiva: Implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa débil no tiene la capacidad de participar en una estrategia de cambio extensa.
3. Estrategias de venta total: Una empresa poco atractiva o con una posición competitiva débil no tiene otra opción de vender, esta solo tiene sentido si la administración puede obtener un buen precio por acciones.
4. Diversificación de quiebra y liquidación: Nadie se interesa en adquirir una empresa débil la empresa debe seguir una estrategia de quiebra (implica entregar la administración a los tribunales a cambio de cierta liquidación de las obligaciones financieras de la corporación) sino debe seguir una estrategia de liquidación (convertir los activos en efectivo y después debe de Pagar todas las obligaciones)

2.3. Estrategias unidades de negocios

En el mundo de los negocios las empresas se enfrentan a competidores fuertes cuyos objetivos son el predominar en el mercado, por lo tanto es necesario el desarrollo de estrategias que nos ubiquen en una posición ventajosa ante tales amenazas es decir que las organizaciones que no se preparen para competir a un nivel de extinción, según sus capacidad de influir en mercado, desaparecerán en un corto plazo de tiempo.

Saloner, Shepard y Podolny. (1998) “las organizaciones dependen tanto de las acciones que la misma emprende como del contexto en cual se lleven a cabo dichas acciones, una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización” (P. 2).

Por ende, podemos deducir que las unidades de negocios o empresas, deben tomar parte en la adquisición de activos que le permitan competir de manera eficiente en un mercado exigente. Si bien es cierto que todas las organizaciones con fines de lucro buscan maximizar las riquezas de los accionistas de la empresa, no debemos cometer el error de pensar que los estrategas de la empresa no están dispuesto de sacrificar los beneficios económicos a cambio de general valor de compañía que en el transcurso del tiempo se traducirá en beneficios económicos.

Wheelen, Thomas L. (2007) “Modelo de negocio: es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente actual. Los modelos de negocio están compuestos por cinco elementos: a quien sirve, que proporciona, como gana dinero, como se diferencia y se sostiene una ventaja competitiva, como proporciona su producto o servicio.”(P. 110).

Toda entidad económica busca crear una organización que satisfaga las necesidades de un segmento de la sociedad, obteniendo una utilidad a cambio de proporcionar al mercado un medio de satisfacción, ya sea producto o servicio, por

cual en el pensamiento estratégico se debe crear una visión que apunte a este objetivo con la principal meta de alcanzar el éxito a través de clientes satisfechos.

Wheelen, Thomas L. (2007) “Cuando se analiza una empresa es útil conocer el tipo de modelo de negocio que aplica, los tipos de modelos de soluciones para clientes que se utilizan son:

1. Sistema de pirámides de beneficios: Ofrecen una línea completa de producto para cerrar cualquier nicho de mercado donde el competidor puede encontrar una posición.

2. Sistema de multicomponentes: Gillette invento este modelo para vender rastrillo a precio de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar a márgenes más alto de ganancia.

3. Modelo publicitario: Es similar al modelo de multicomponentes ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Se utiliza en la radio y la televisión.

4. Modelo de tablero de control: En este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores.

5. Modelo de tiempo: Consiste en ser el primero en comercializar una innovación.

6. Modelo de eficiencia: En este modelo una empresa espera hasta que un producto se estandariza y después entra al mercado con un producto de precio bajo.

7. Modelo de éxito: El enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.

8. Modelo multiplicador de beneficio: La idea de este modelo es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo pero puede generar muchos productos rentables.

9. Modelo emprendedor: En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen el potencial de crecer rápidamente.

10. Modelo estándar de factor: una empresa ofrece productos gratis un precio muy bajo para saturar el mercado y convertirse en el estándar de la industria. Una vez que tiene asegurado al usuario, ofrece productos de márgenes más altos usando este estándar." (P. 63-66).

Analizando las estrategias de negocios que nos plantea el autor Wheelen en su libro de administración estratégica y políticas de negocios podemos deducir una serie de medidas que las organizaciones ejecutan con el fin de generar utilidades, como podemos ver, algunos gigantes de la industria aplican estrategias que son arrolladoras con el fin de apoderarse del mercado, sin embargo los pequeños negocios cuentan con herramientas que le permiten enfrentar a los más poderosos competidores.

Para mencionar en Nicaragua las grandes empresas no están tan desarrolladas como países del primer mundo, no obstante, encarrilan sus esfuerzos ejecutando estrategias que son de uso global en el mundo que en términos generales no varían en su ejecución, siendo el mismo fin, la obtención de riqueza.

Los negocios deben seguir un proceso con el fin de establecer un modelo de negocio.

Morris, Daniel. Brandon, Joel. (1994) “nos plantean que un modelo de negocio puede definirse como una representación de la operación de la compañía o de una parte específica de la operación, lo común, es una representación gráfica de estructura y de las actividades de la operación que muestra las relaciones entre las etapas de trabajo y su secuencia; estas representaciones reflejan el flujo de trabajo”(P.112).

Para que un modelo sea completo, debe mostrar toda la actividad y las relaciones entre: la misión de cada departamento y la actividad que realiza, actividades (flujo de trabajo), actividades y procesos, reglas y procesos, el plan del departamento y sus procesos y actividades y funciones.

De igual manera nos enseñan las presiones que los negocios enfrentan en los mercados actuales, entre los que menciona: la competencia, el gobierno, el mercado, el mercado de capital y la tecnología” (P. 113).

Este aporte es muy importante en desarrollo e implantación de estrategias para cualquier compañía, recordemos que una compañía enfrenta amenazas que van más allá de la competencia, nunca una empresa debe desarrollar estrategias sin considerar el rol relevante que juegan los gobiernos con sus regulaciones y políticas en el desarrollo macro económico del país y su influencia en las políticas fiscales, de importación y exportación, desapropiaciones, etc.; de igual manera se debe tener en cuenta el mercado y su ambiente, determinar la cantidad de oferentes, la capacidad de determinación de precio de los consumidores, proveedores. Bueno la tecnología es un bien tangible o intangible de las organizaciones que puede llevar a un competidor en rival que nos desplace del segmento de mercado que ocupamos o de la misma manera nos puede proyectar a dominar a la competencia si los nosotros desarrollamos la innovación tecnológica; por lo tanto es de vital importancia que estemos atentos a estos elementos determinantes a la hora de formular e implantar

estrategias de negocios para que sean eficaces y cumplan con las metas proyectadas en los términos de tiempo establecidos.

Las organizaciones son complejas, existe un indeterminado número de estrategias que se aplican, con el fin alcanzar el éxito, no obstante, en desarrollo del capítulo se pudo aclarar, las distintas estrategias empresariales y corporativas que las compañías aplican con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos.

CAPÍTULO TRES: CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La administración busca desarrollar estrategias efectivas que produzcan los resultados que nos conduzcan a alcanzar las metas y objetivos de la organización por lo tanto el análisis de las circunstancias y la coyuntura del ambiente permiten mantener la posición que ocupa en el mercado.

3.1. Tipos de estrategias

1. Estrategia de integración: esta a su vez se subdivide en: Estrategia de integración hacia delante (obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas) y Estrategia de integración hacia atrás (busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores).

2. Estrategia de integración horizontal: se refiere a una estrategia que busca la propiedad o aumento del control sobre los competidores de una empresa.

3. Estrategia intensiva: esta se subdivide en: Penetración en el mercado: (aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de la mercadotecnia), Desarrollo de mercado (introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas).

1. Desarrollo de productos: búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios, o desarrollo de nuevos productos.

2. Estrategia de diversificación: Diversificación horizontal (adición de productos o servicios, nuevos pero no relacionados) y Diversificación concéntrica: (adición de productos o servicios nuevos pero relacionados).

3. Estrategias defensivas: Recortes de gastos (reagrupación por medio de costo y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades).

4. Enajenación: ventas de una división o parte de una empresa.

5. Liquidación: venta en parte de todos los activos de una empresa por su valor tangible.

6. Estrategia de Michael Porter: Según Michael Porter "las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde el: liderazgo de costos, diferenciación, enfoque y cadena de valor"(P.175).

7. Liderazgo en costo: destaca la fabricación de productos estandarizado a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles al precio.

8. La diferenciación: es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos y dirigidos a consumidores que son muy sensibles al precio. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto como para justificar su precio.

9. El enfoque: conlleva a la elaboración de producto y servicios que satisfagan la necesidad de grupo pequeño de consumidores.

10. La cadena de valor: según Porter el negocio de una empresa se describe mejor cuando los ingresos totales menos los costos totales en todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor.

3.2. Medios para llevar a cabo las estrategias

Las estrategias empresariales las podemos llevar a cabo desde distintos enfoques dentro de una misma empresa, podemos implementar estrategias financieras, estrategias de mercadotecnia, de compras, estrategias de ventas. Podremos ver a continuación de manera más detallada cada uno de esos aspectos.

3.2.1. *Mercadotecnia*

Se define como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y/o servicios.

Decisiones que requieren políticas: usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución, recurrir a la publicidad, limitar la cantidad de negocio relacionado de un solo cliente, ser un líder en precio o imitador de precio, ofrecer garantía completa o ilimitada, anunciar los productos en línea o no.

Variables para la implementación de la estrategia en mercadotecnia:

1. Segmentación de mercado: Se define como la subdivisión de mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compra. Es la variable más importante en la implementación de la estrategia porque es el tipo de estrategia intensiva ya que exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. A la vez la segmentación es un elemento clave para la vinculación de la

oferta o la demanda, por ultimo las decisiones en cuanto a la segmentación de mercado afecta de forma directa las variables de la mezcla de mercadotecnia. (producto, plaza, promocion y precio)

Clasificación de la segmentación de mercado: esta clasificación puede ser de manera geográfica o psicografico.

Posicionamiento de producto. En esta variable es necesario buscar el hueco o nicho vacante, no ocupar segmentos ajenos, no servir a dos segmentos con la misma estrategia y no crear expectativas superiores al servicio que ella misma proporciona.

Funciones de la mercadotecnia básicas: consta de los siguientes pasos: análisis de cliente, venta de productos, planeación de producto y servicio, establecimiento de precios, distribución, investigación de mercado y análisis de oportunidades

Estrategias implementadas en las empresas en el área de mercadotecnia:

1. Desarrollo de mercados: captura mayor parte de un mercado existente a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados.
2. Desarrollo de productos: nuevos productos para mercados existentes nuevos productos para nuevos mercados.
3. Estrategia de empuje: invertir cantidad de dinero en promociones para ganar o conservar espacio de estante en tiendas al detalle a través de sistemas de distribución.
4. Estrategias de atracción: La empresa invierte más en publicidad para crear conocimiento de marca.
5. Precios Premium: Precio alto mientras el producto es novedoso y los competidores son escasos.
6. Precios de introducción: Dominan la industria bajo cierto tiempo por tener los precios bajos en comparación con la competencia.

7. Precios dinámicos: Varían frecuentemente con base en la demanda, el segmento de mercado, y la disponibilidad de productos.

3.2.2. Finanzas

Las estrategias financieras examinan las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero

Wheelen, Thomas L. (2007) “las estrategias financieras proporcionan una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial” (P. 191).

Es decir que las estrategias financieras son llevadas a termino con el propósito que los resultados obtenidos apoyen una estrategia global empresarial por ende se debe suponer que deben estar comprendidas entre la estrategia organizacional como parte fundamental de alcanzar el éxito de los esfuerzos emprendidos.

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas.

Las estrategias financieras deben estar basadas en el análisis de las razones financieras estratégicas para la toma de decisiones

Para la implementación de la estrategia se requiere: Adquirir capital necesario, donde sus dos fuentes básicas son la deuda y el capital contable.

Estados financieros proforma o también llamados estados financieros proyectados. Permite evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos.

Presupuestos financieros: documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondo y lo gastara en determinado tiempo.

Evaluación del valor de una empresa: es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de adquisición de otras empresas.

Se utilizan tres métodos para determinar su valor estos son: lo que la empresa posee, lo que la empresa gana, lo que la empresa genera en el mercado.

Horne, Van James. (1974) "Las funciones de la contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos." (P. 10)

Por lo tanto el área financiera del negocio está estrechamente relacionada con el resto de las áreas funcionales de la organización.

Estrategias financieras aplicadas:

Compra apalancada: una empresa adquiere otra mediante una transacción financiada principalmente con deuda, la cual se obtiene por lo general de una tercera parte, finalmente la deuda se Paga con el dinero que generan las operaciones de la empresa adquirida o con la venta de sus activos.

Reducción de acciones en circulación: Acción de rastreo: permite destacar una unidad de negocio de alto crecimiento sin vender el negocio.

3.2.3. *Estrategias de investigación y desarrollo*

Se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos.

Estrategias aplicadas:

1. Líder en tecnología: pionero en innovación.
2. Seguidor de tecnología: imitador de los productos de competidores.
3. Innovación abierta: utiliza alianzas y relaciones con laboratorios corporativos, gubernamentales y académicos para conocer nuevos desarrollos.

3.2.4. *Estrategias de operaciones*

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos.

Las estrategias de operaciones determinan como y donde se fabricara un producto o servicio. Bajo las variables de procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad

Sistemas de producción masivas: producir un gran número de bienes y servicios estándar de bajo costo.

3.2.5. Estrategias de compras

Se ocupa de obtener materia prima, partes, y suministros necesarios para la función de operaciones. La estrategia de compras es importante porque los materiales y los componentes adquiridos de proveedores comprenden el 50% del total de los costos de manufactura. Como estrategias aplicadas en compras tenemos: la adquisición múltiple (se adquiere una parte específica a varios proveedores) fuente única (un solo proveedor para adquirir partes únicas) suministro paralelo (llamados también proveedores respaldo, estos son proveedores independientes que venden mismos productos diferentes o igual línea, son útiles para planes de contingencias).

Estrategias logísticas: se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior.

Estrategias de administración de recursos humanos: Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones

Estrategia de recursos humanos debe entenderse: el plan maestro y deliberado que una empresa hace de su talento humano para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Tener una fuerza laboral diversa puede ser una ventaja competitiva.

La aplicación de modelos de competencias por rol, la implantación de planes de desarrollo en entornos personalizados de aprendizaje, la utilización de mapas de talento, y la aplicación de planes de sucesión en roles críticos, son relevantes en la gestión de personas con sentido estratégico y neta visión de negocios.

Atraer al mejor talento disponible en el mercado y garantizar los medios para fidelizarlo a la empresa, es un imperativo estratégico de una gestión de personas operando en un ambiente empresarial altamente competitivo.

La gestión de la marca empresarial como medio de atraer y fidelizar talento; la aplicación de programas de balance de la vida profesional y personal para generar satisfacción; y la oferta de planes de flexibilidad laboral con tecnología de punta, para derivar máxima implicación y productividad, son relevantes para una función de RRHH, cuyo centro de gravedad esté efectivamente orientado al desarrollo y bienestar de las personas.

Implantación de buenas prácticas de la Psicología Positiva, para desarrollar políticas de incentivos basadas en motivadores intrínsecos de probada eficiencia y eficacia, en ambientes laborales de alto rendimiento, construidos en torno al compromiso de los colaboradores a su empresa, y potenciados por la instigación de un significativo sentido de propósito y la implicación efectiva al logro, gracias a la influencia positiva de líderes emocionalmente inteligentes

3.2.6. *Los grupos estratégicos*

Hitt, Michael (1999) “Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente.

Los grupos estratégicos tienen las siguientes características:

1. La altura de las barreras de movilidad que protegen al grupo estratégico de la empresa.

2. El poder de negociación del grupo estratégico de la empresa con los clientes y proveedores.
3. La vulnerabilidad del grupo estratégico de la empresa ante los productos sustitutos.
4. La exposición del grupo estratégico de la empresa a la rivalidad de otros grupo.

Los Grupos Estratégicos suelen diferir en sus productos o en su enfoque comercial, pero no siempre. Los productos de los grupos son idénticos pero difieren los enfoques de fabricación, logística e integración vertical. O bien, las empresas pueden estar siguiendo una misma estrategia, pero tienen distintas relaciones con sus matrices o con los gobiernos anfitriones que afecten sus objetivos. Los Grupos Estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.” (P. 148).

Entonces podemos decir que las empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas constituyen un grupo estratégico. Esto significa que las empresas pueden tener diferentes ventajas competitivas en cada una de sus dimensiones estratégicas, las cuales pueden ser similares o diferentes, pero con peso distinto. El problema está en elegir la dimensión estratégica que me genere mayor ventaja competitiva.

Cabe aclarar que cuando todos los competidores manejan una dimensión estratégica con similar o igual eficacia, entonces ésta deja de ser una ventaja competitiva. Por ejemplo, el contenido de los programas de una carrera en lo particular, o la orientación o enfoque de la carrera, o la atención personal al estudiante, o el costo total de la carrera o el tiempo requerido para la obtención del grado, etcétera.

Por otra parte, cuando hablamos que los Grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos de mercado, creo que quiere decir que el manejo de

las herramientas de mercadotecnia para atacar distintos segmentos de mercado, obedece a estrategias de segmentación (valga la redundancia), mientras que los Grupos Estratégicos plantean su actuación en un horizonte a mediano o largo plazo bajo un contexto de una planeación estratégica que busque consolidar un posicionamiento predeterminado y no bajo la óptica de lograr una participación de mercado a corto plazo. Cabe mencionar que cuando las empresas cambian radicalmente la intensidad de explotación de sus dimensiones estratégicas, están cambiando por definición sus estrategias y por extensión están cambiando de Grupo Estratégico.

Con el avance en el desarrollo del tema vamos consolidando una clara idea del concepto de estrategia, formulación e implementación; sin olvidar la importancia que tiene para el desarrollo organizacional y la obtención de objetivos vitales de la compañía para conquistar el mercado y superar sus exigencias

CAPÍTULO CUATRO: ESTRATEGIAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS POR GRUPO PELLAS



Misión

Nosotros, las empresas pertenecientes al Grupo Pellas, nos proponemos: ser líderes en nuestros mercados, generar retornos excepcionales para nuestros accionistas, desarrollar el potencial de nuestros colaboradores y contribuir, de forma sostenible, con inversiones y programas de desarrollo social y ambiental.

Visión

1. Alineamos nuestras organizaciones de manera que nuestra visión sea compartida por todos y que nuestros valores, las fuerzas del mercado y la satisfacción de nuestros clientes sean los factores que determinan todo lo que hacemos.

2. Valoramos a nuestro personal, somos sensibles a sus necesidades y nos proponemos contribuir a su desarrollo, capacitarlo, remunerarlo adecuadamente y motivarlo en la búsqueda de la excelencia.

3. Operamos bajo estrictos principios éticos, sociales y ambientales, apoyando el desarrollo de nuestras comunidades y la protección del medio ambiente.

4. Estamos apasionadamente comprometidos con la excelencia, el mejoramiento continuo y el desarrollo tecnológico, lo que nos destaca como empresas de clase mundial bajo estándares internacionales de medición.

5. Generamos sinergia y coordinamos esfuerzos con otras empresas del grupo, lo que nos permite unir esfuerzos, compartir mejores prácticas y mejorar nuestra posición competitiva.

Valores

1. Confiabilidad: Somos confiables, valoramos la honestidad, la integridad, la lealtad y nuestra capacidad de cumplir lo prometido.

2. Respeto: Somos respetuosos ante nuestros clientes, colaboradores, el medio ambiente y nuestra comunidad lo que nos coloca en un nivel superior y nos asegura permanencia.

3. Humanismo: Estamos comprometidos con una conducta ética y solidaria con el desarrollo de todos los sectores de la sociedad.

4. Responsabilidad: Nuestras acciones repercuten en nuestro entorno. Somos responsables de lo que hacemos y la responsabilidad exige de nosotros la excelencia.

Historia

En 1875, a los 25 años de edad, Francisco Alfredo Pellas Canessa llegó a Nicaragua a hacerse cargo de la empresa familiar Caribbean Pacific Transit Co, fundada por su padre Carlos Napoleón. El joven Francisco convirtió esa compañía en

la Nicaragua Steamship Navigation Company, con una inversión inicial de US\$225,000. Con una flota de 23 embarcaciones conectó el Atlántico y Pacífico de Nicaragua, convirtiéndose en un ícono en el país. Poco imaginaba que la inversión que estaba iniciando sería la primera piedra en la construcción de uno de los grupos empresariales más dinámicos de Centroamérica y el Caribe: El Grupo Pellas.

Con presencia en Estados Unidos, El Caribe, Centroamérica y Panamá, el Grupo Pellas, liderado por Carlos Pellas Chamorro, aglutina hoy en día 25 empresas posicionadas en diferentes sectores que van desde el campo agro energético hasta la distribución de computadoras y software informático, pasando por la comercialización de automotores, la producción y venta de licores, servicios bancarios y de salud, telecomunicaciones y divertimiento, administración de bienes raíces, seguros y actividad productiva bajo el régimen de zonas francas.

Compromiso del GRUPO PELLAS

La implementación del Sistema de Gestión de la Excelencia se plasma mediante la aplicación de siete categorías que definen la dirección, operación y resultado de la organización.

El Liderazgo, Planeamiento Estratégico y Enfoque a Clientes y Mercado representan la triada del liderazgo y dirección. La debida integración de estas tres categorías nos permite aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

El Capital Humano, Información y Gerencia del Conocimiento y Gerencia de Procesos representan la triada de ejecución.

Ambas Triadas apuntan hacia Resultados que miden resultados financieros, índices de satisfacción de clientes, participación de mercado, nivel de clima

organizacional, gobernabilidad y finalmente nuestra contribución al desarrollo social y ambiental donde operamos. Obviamente para lograr resultados extraordinarios y sostenibles se necesitan conjugar en armonía los procesos de dirección y ejecución.

Para asegurar esa búsqueda permanente de la excelencia todas las empresas nos sometemos periódicamente a un riguroso proceso de evaluación, conocido como "Premio a la Excelencia Don Alfredo Pellas", con el que pretendemos:

Medir nuestro desempeño vs. La competencia y otras empresas del Grupo.

Compartir mejores prácticas y promover el intercambio de ideas.

Identificar oportunidades de mejoras operacionales y organizacionales que permitan optimizar nuestro rendimiento financiero, la satisfacción de nuestros clientes y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Promover estándares de clases mundial que nos permitan elevar nuestra capacidad competitiva en un marco global

El Grupo Pellas no solo se distingue por sus éxitos económicos y la excelencia de sus sistemas de gestión, lo que incluye que sus empresas cuenten según sea el caso con prestigiosas certificaciones como ISO 9001 o ISO 14001, Kosher u otras, sino que es fuente de empleo directo o indirecto para decenas de miles de personas en los países donde opera y ha hecho de la innovación un aspecto fundamental de sus logros empresariales.

Las políticas de Responsabilidad Social que impulsa el Grupo Pellas están enfocadas en el bienestar de los colaboradores, el progreso de las comunidades, la protección del medioambiente y el mercadeo ético de sus productos. Estas son las cuatro aristas del Diamante Responsabilidad Social del Grupo Pellas. (Imagen de Diamante de RS)

Un aspecto esencial de sus políticas de responsabilidad social ha sido suscribir alianzas con instituciones privadas y organizaciones sin fines de lucro como la Asociación Pro Niños Quemados de Nicaragua (Aproquen), American Nicaraguan Foundation (ANF), el Centro Empresarial Pellas (CEP) e INCAE. Esto ha permitido hacer más eficiente el uso de los recursos e inversiones en las áreas de salud, educación, alimentación e infraestructura. Las alianzas del Grupo Pellas permiten desarrollar una importantísima labor en pro del bienestar de las comunidades.

Las empresas del grupo manejan anualmente una cartera de inversión de varios millones de dólares para sus proyectos de RSE. Solamente Nicaragua Sugar y Compañía Licorera destinan más de US\$6 millones anuales a estos compromisos.

Es así como, por ejemplo, cada año se hacen labores de reforestación, sembrando decenas de miles de plantas nativas en riberas de ríos y áreas baldías; se produce energía limpia a partir del bagazo de la caña con lo que se elimina el consumo de búnker, reduciendo de esta manera más de 95.000 toneladas de gases de efecto invernadero por año; se practica el control biológico y mecánico de plagas.

Las empresas reciclan anualmente 1,5 toneladas de papel, 160 toneladas de cartón, 3,5 toneladas de plástico, 150 toneladas de vidrio, 200 toneladas de chatarra.

El vínculo con las comunidades del entorno se expresa en los proyectos que se realizan, tales como construcción y reparación de escuelas, donación de alimentos y útiles escolares, obras de saneamiento y electrificación, reparación de caminos, construcción de parques, jornadas médicas gratuitas, etc.

El Grupo Pellas, además de ser una importante fuente de empleo en Centroamérica, proporciona a sus colaboradores numerosos beneficios que van más allá de las legislaciones laborales nacionales. Entre ellos, becas, capacitaciones, bonos al desempeño, subsidio a la canasta básica, educación y salud gratuita.

El Grupo Pellas es uno de los conglomerados empresariales más importantes y sólidos de la región centroamericana. Está formado por compañías y/o redes empresariales que cubren los sectores de industria, agroindustria, tecnología, turismo, comercio, comunicaciones y banca y finanzas.

Las empresas del Grupo Pellas están ubicadas en toda la región Centroamericana, Panamá, México, República Dominicana y Florida (EEUU). Sus productos y servicios tienen presencia en América, Europa y Asia, con excelencia de calidad y precios altamente competitivos.

BAC - CREDOMATIC – GE (RED FINANCIERA)

Con más de 50 años de actividades financieras en Centroamérica, la Red BAC-Credomatic-GE se dedica al intercambio y financiamiento de bienes y servicios a través de sus dos grandes grupos: Banco BAC Internacional, Red BAC Credomatic. La red tiene operaciones en Nicaragua, Guatemala, México, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Gran Caimán y Florida (EEUU).

CALICOR

Con presencia en El Salvador, Guatemala y Honduras CALICOR es productora y embotelladora de licores. En la actualidad, embotella ron y licores populares, entre los que se destacan Ron Plata, Tatascan, y otros licores compuestos. También CALICOR distribuye productos importados particularmente de Flor de Caña.

CASA PELLAS

Casa Pellas es un consorcio empresarial sólido y diversificado, cuenta con más de nueve décadas de experiencia en el mercado nicaragüense, donde oferta productos y servicios muy variados, pero de gran calidad y prestigio, entre los que se encuentran:

Vehículos Toyota, Vehículos Lexus, Vehículos Suzuki, Camiones Hino, Vehículos usados de todas las marcas

Equipos de construcción

Rent-a-cars: Toyota, Dollar y Thrifty

Alpesa: agencia aduanera y almacén fiscal

Yamaha: motocicletas y línea marina

Módulos comerciales: dedicado a los bienes Raíces

Zona Franca San Gabriel

Generadores eléctricos y equipo de soldadura y Otros productos para el sector industrial.

Accesorios y llantas

Talleres de servicio

Flor de Caña

Licores Importados

Viveres y alimentos para hoteles y restaurantes

Microtec: centrales telefónicas empresariales

CEM-JWT

Es una compañía que brinda servicios especializados en comunicación y mercadeo a través de sus componentes de publicidad, eventos BTL, relaciones públicas y estrategias integrales de comunicación corporativa y empresarial. Está en

proceso de diversificación de su oferta de servicios para incluir el desarrollo de Internet.

COMPAÑÍA LICORERA DE NICARAGUA, S.A.

Fundada en 1890, Compañía Licorera de Nicaragua, es reconocida como una empresa líder en su ramo. Su excelente calidad la ha hecho merecedora de numerosos premios internacionales. Produce nueve tipos de ronnes, cuatro aguardientes, varios tipos de alcohol y dióxido de carbono (CO₂). Tiene su sede central en Managua, Nicaragua y su planta productora en Chichigalpa a 120 kilómetros de Managua. Su oficina RUMMI de Mercadeo y ventas en Miami, Florida mantiene actividad y supervisión de exportación en más de 35 países alrededor del mundo.

COMERCIAL E. CHAMORRO

Distribuidora líder en Nicaragua, fundada en 1969 por el Dr. Ernesto Chamorro Pasos en la ciudad de Granada. La compañía tiene sucursales en diferentes departamentos del país y se dedica a la distribución de productos alimenticios, de cuidado personal y limpieza tanto nacionales como importados. E. Chamorro también exporta jabón a El Salvador, en donde cuenta con la distribuidora filial Mercadeo Centroamericano S.A. (Mercasa).

DIRECTV

DirecTV es una empresa dedicada a la comercialización de los servicios de entretenimiento y comunicación con tecnología de vanguardia a través de televisión digital vía satélite en Costa Rica y Nicaragua.

FRUTALES DE SAN JUAN

Es una empresa del sector agrícola que se dedica al cultivo y exportación de naranja. Está ubicada en San Carlos, Río San Juan, Nicaragua.

GBM CORPORACIÓN

GBM es una empresa que comercializa soluciones de tecnología de la información y es subsidiaria de la compañía IBM. Entre sus principales socios/proveedores de soluciones de tecnología se encuentran:

IBM, CISCO y DIEBOLD. Tiene operaciones en Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Miami.

GRUPO ESTESA

Comprende un grupo de compañías afiliadas, basadas en Nicaragua, con 14 años de servicio en las áreas de televisión por cable, internet por cable, publicidad por televisión y manejo de datos por medio de fibra óptica. Cuenta con un canal propio que ofrece programas culturales, educativos y películas. La empresa tiene operaciones en las principales ciudades de Nicaragua.

HOSPITAL METROPOLITANO VIVIAN PELLAS

Brinda atención hospitalaria con los más altos estándares internacionales de profesionalismo médico y servicio al paciente. El Hospital Metropolitano Vivian Pellas combina un cuerpo médico de altísima calidad, una infraestructura y equipo de avanzada, así como, procesos de innovación continua y búsqueda de la excelencia. El HMVP es ya un referente obligado de la calidad de los servicios médicos en Nicaragua y amplía sus horizontes en la atención de pacientes provenientes del exterior.

MARINA DE GUACALITO S.A.

Ubicada en Nicaragua, esta empresa se dedica a la construcción y venta de Condominios. Sus oficinas operativas están en Managua y sus oficinas administrativas en la ciudad de Rivas. La construcción de los condominios se desarrollará en Tola, Rivas.

NICARAGUA SUGAR ESTATES LIMITED

Nicaragua Sugar Estates Limited (N.S.E.L.) es propietaria del complejo agroindustrial "Ingenio San Antonio" (I.S.A.), cuya principal actividad es la siembra, procesamiento y comercialización de azúcar tanto cruda como refinada y de subproductos tales como la melaza. La finca San Antonio se encuentra en Chichigalpa, Nicaragua y comprende una extensión total de 20,966.39 manzanas. Adicionalmente, Nicaragua Sugar Estates Limited produce y vende energía eléctrica, camarones y tabaco.

SEGUROS ALIANZA

Se dedica a proveer soluciones de aseguramiento en Guatemala. Entre los productos que ofrecen están los seguros patrimoniales, los seguros de vida y los seguros contra accidentes. La empresa cuenta con el respaldo de reaseguradoras de clase mundial entre las que se encuentran:

Muenchner RE, Swiss RE, Everest RE y Hannover.

SEGUROS AMÉRICA

Seguros América es la aseguradora privada más importante en términos de participación de mercado, con un tercio del total y ocupa el segundo lugar en todo el mercado de seguros de Nicaragua. La compañía ofrece productos en todas las líneas de seguros, tanto a clientes corporativos, como individuales.

Los planes estratégicos en el GRUPO PELLAS son de gran importancia en cada una de sus empresas que la integran.

Ruiz, C. (2005, octubre 25) explica que los gerentes de las organizaciones que se dedican a la fabricación de un solo producto pueden desarrollar un único plan estratégico que involucre todas las actividades. Sin embargo, las organizaciones con una amplia carteras de productos, algunos similares entre sí como y otros totalmente diferentes, tienen que realizar estrategias por separado. Por otro lado, las grandes empresas por el tamaño que tienen tienden a dividirse en unidades de negocio a cargo de una línea de productos con sus propias áreas funcionales. Es por eso que la estrategia se define en función de los niveles de la organización y pueden ser: corporativas, de negocio y funcionales.

NIVEL 1. ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO. El grupo empresarial Grupo Pellas, su principal preocupación es responder a las siguientes preguntas: ¿Qué negocios necesitan inversión? ¿Qué negocios hay que liquidar? ¿Qué negocios debemos comprar? ¿Qué oportunidades de crecimiento tenemos? Para responder a estas preguntas hacen uso de dos matrices: Matriz BCG y Matriz de Crecimiento Mercado – Producto, de ambas matrices se desprenden múltiples estrategias propias de este nivel.

NIVEL 2. ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS. Hospital Metropolitano Vivian Pellas es una empresa que es parte del conglomerado del GRUPO PELLAS, es una unidad de negocios. Para las unidades de negocios, como las del grupo PELLAS y otros grupos, la estrategia diseñada difiere de la estrategia a nivel corporativo. Pero para empresas que venden un solo producto o servicio, la estrategia no difiere de la estrategia corporativa

1. Para denominarse UEN, una entidad debe:

2. Ser un negocio identificable por separado
3. Tener una misión propia
4. Sus propios competidores
5. Su propio equipo de ejecutivo, con responsabilidad de obtener ganancias

La estrategia de Compañía Licorera de Nicaragua, empresa del Grupo Pellas, se basa básicamente en una estrategia de diferenciación, dejando clara la calidad con la que se fabrican los licores. CALICOR, otra empresa del mismo grupo, también diseña una estrategia basada en la calidad. Sin embargo, la ejecución de ambas estratégicas depende de la naturaleza de cada uno de sus productos.

NIVEL 3. ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL. Las áreas funcionales de la unidad de negocios tienen la responsabilidad de diseñar estrategias funcionales que contribuyan a que la Unidad de Negocio logre su estrategia, mejore su rentabilidad.

Casa Pellas tiene una responsabilidad, permanecer rentable para el grupo y lo hace a través de estrategias de diferenciación y crecimiento. ¿Cómo logra Casa Pellas su rentabilidad? Vendiendo más productos año con año. La responsabilidad de las áreas funcionales es invertir todos sus esfuerzos en que las ventas de esos productos mejoren. El área funcional de producción debe diseñar un plan de producción que se coordine con el plan de marketing para un producto determinado.

Componentes de la estrategia

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por

primera vez por H. I. Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son: (Ruiz, 2005, octubre 25)

Campo de actividad: Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio”.

Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.

Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Caso GRUPO PELLAS

Campo de actividad: el gerente del Grupo observó unos cambios en los hábitos de consumo de sus clientes (Motos). Para dar respuesta a sus hábitos de consumo, ingresó a otros sectores (repuestos y seguros). Actualmente, es el presidente de un grupo empresarial formado por dos unidades de negocio (o divisiones), aseguradora America y Casa Pellas

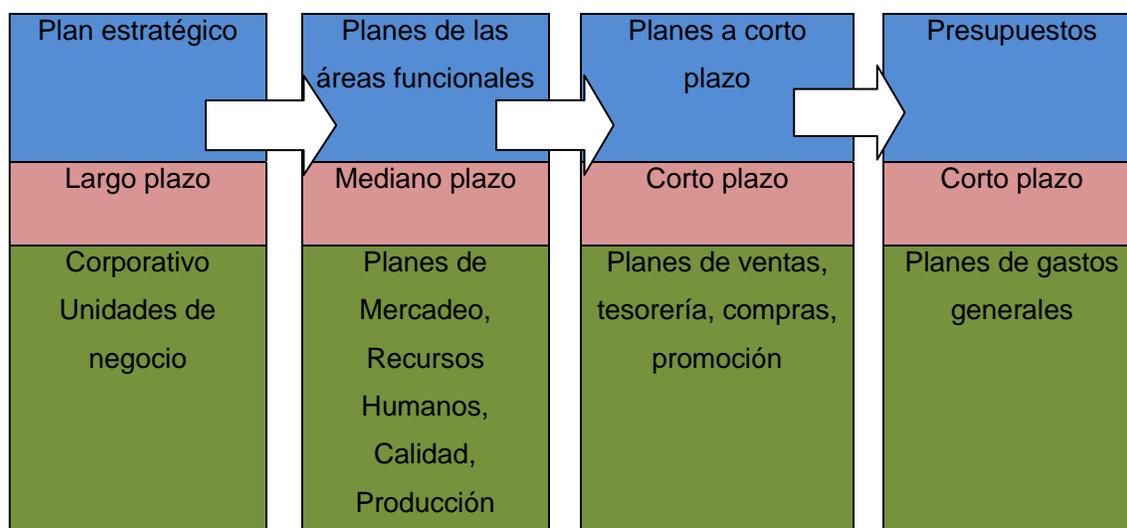
Vector de crecimiento. Aquí entra en juego un análisis sobre la rentabilidad que cada una de las unidades de negocio aporta a la organización. El gerente de CASA PELLAS observó que su unidad de negocios, la

comercialización de vehículos necesitaba generar más ingresos. Optó por realizar alianzas con la segunda compañía de seguros más importantes de Nicaragua y alianzas estratégicas para el financiamiento de vehículos a través de Banco de America Central (BAC) por lo cual adquirió otros negocios más rentables. En los cuales se unifican en la venta de servicio completo de un vehículo, ofertándole seguro y financiamiento del mismo

1. Ventaja competitiva. Casa Pellas tiene una amplia cartera de servicios. Su ventaja competitiva la basa en la amplia cobertura que tiene en toda la región, y pese a algunas deficiencias en su servicio, sigue teniendo liderazgo en el mercado nicaragüense.

2. Efecto sinérgico: Compañías como Grupo Pellas han asegurado la calidad de sus servicios, porque pese a que funcionan las franquicias por separado, trabajan como un todo (CASA PELLAS – SEGUROS AMERICA – BANCO DE AMERICA CENTRAL)

Proceso de planificación en la empresa de tamaño muy grande



De acuerdo a los gráficos presentados, las empresas grandes como Casa Pellas, realiza un proceso estricto de planificación estratégica, diseñar planes por áreas funcionales, planes a corto plazo y presupuestos. Estrategias utilizadas por el Grupo Pellas según el señor Carlos Pellas Chamorro: Innovación continua, el liderazgo de mercado y la responsabilidad social corporativa. Hemos buscado la solidez financiera con la responsabilidad con nuestros colaboradores y la responsabilidad social y ambiental con nuestras comunidades.

“La estrategia de diferenciación y enfoque han permitido a Seguros América crecimientos significativos, tanto a nivel de cuota de mercado como en generación de utilidades técnicas. Detalló McGregor.

“Las condiciones del mercado de seguros son cada vez más competitivas, orientadas a precios y comisiones. Lo anterior nos exige constante monitoreo de productividad, costos y eficiencia enfocados en esos objetivos”

Para la realización de estrategias de unidades de negocios es necesario realizar el anaorganizaciones lisis FODA y Casa Pellas igual que todas las organizaciones poseen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Analisis interno

Fortalezas:

Imagen posiciond en el mercado

Misión, visión y metas establecidas.

Conocimiento pleno del rubro al que se dedican

Grandes recurss financieros disponibles

Culidades y calidad en los productos y servicios que brinda a sus clientes

Características diferenciales en productos o servicios que ofertan.

Innovación tecnológica

Propia infraestructura

Capacitación de personal continua

Integración interna

Debilidades:

Altos costos de producción

Deudas

Políticas estrictas para la adquisición de productos.

Retraso en entrega

Control de lealtad y confianza de sus clientes

Análisis externo

Oportunidades

Búsqueda constante de nuevas alternativas

Alianzas y afiliaciones con organizaciones internacionales

Cambio políticos

Crédito a clientes a través de banco asociado

Amenazas

Condiciones económicas desfavorables

Agotamiento del mercado

Falta de apoyo

Ingreso de nuevos competidores

Cambios en el entorno.

CONCLUSIÓN

Las estrategias han demostrado su valor en el desarrollo empresarial de las organizaciones, representan el conjunto de actividades que empujan a las compañías a dominar el mercado, enfrentándose con sus rivales, optimizando sus recursos creando un frente antes las hostilidades de la competencia; por lo cual el mundo empresarial se precipita a un vertiginoso y constante cambio en que se debe estar atento, para identificar amenazas y aprovechar oportunidades.

Los cambios de los últimos tiempos nos mantienen alertas antes los posibles cambios que perjudiquen a nuestra organización, como son los cambios políticos, económicos, legales, de comercialización, etc.; por lo tanto es fácil reconocer el rol vital de las estrategias, su formulación e implementación en el éxito de las empresas, sin embargo, todavía hay cierto menosprecio al papel que juegan en el desarrollo de las actividades empresariales, además de la falsa creencia que solo la gran empresa es la única que emplea estas estrategias, siendo un franco error.

Por lo tanto las organizaciones están forzadas a mantener una constante actualización de las estrategias que las mantienen en la posición de mercado que ocupan, no obstante, deben tener una armoniosa colaboración entre distintas áreas funcionales de la organización, así las les permita fortalecer aquellas áreas en la que se necesite reunir todos los esfuerzos con el fin de crear una organización sólida, con la aplicación de estrategias capaces de sacar el máximo provecho de las debilidades de la competencia.

Con las emergentes economías se nota una creciente escalada de actividades estratégicas por las empresas a consecuencia de una mayor exigencia de los consumidores a los cuales se deben mantener para garantizar la existencia de la compañía en el medio, con el empleo de estrategias que nos brinden una posición en la mente de los consumidores.

En conclusión, el proceso administrativo va más allá que planificar, organizar, dirigir y controlar; sino que es aquel que es capaz de armonizar cada proceso, área estructural de manera coordinada, sacando el mayor provecho de las fortalezas para explotar las debilidades de los aspiran a participar en nuestro segmento de mercado.

BIBLIOGRAFIA

Andrews Keennet: conceptos de Estrategia corporativa (1980)

C.A. D´Kluyvert y J. Pearce: Estrategia de una vista superior (3ra. Edición 2006)

Daniel Morris y Joel Brandon: Reingeniería como aplicarla con éxito en los negocios (1994)

Fred. R. David: Conceptos de Administración estratégica (9na. Edición, 2003)

Henry Mintzberg, James Brian Quinn y Jonh Voyer: El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos (1997).

<http://Grupopellas.com>

http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/4018/mod_resource/content/1/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf

http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diferentes-tipos-estrategias-negocios-lista_438983/

http://www.ehowenespanol.com/diferencia-estrategia-corporativa-estrategia-negocio-info_443286/

http://www.ehowenespanol.com/diferencia-estrategia-corporativa-estrategia-negocio-info_443286/

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/cedes/manizales/4010014/contenidos/capitulo5/pages/5.7/57estrategias.planeacionestrategica_continuacion.htm

J. Perkins,: It´s a Hog predicament. Des moines register (1999)

J.T. Mahony: Elección de la forma de organización: la propiedad financiera verticales vs otros métodos de integración vertical cambio de la forma organizacional (1992)

James Van Horne: Administración y política Financiera (1974)

K. R. Harrigan “estrategias para integración vertical” (1983)

Michael Hitt administración estratégica (1999).

Michael porter, Estrategia competitivas (1980).

Neuman von, Mongenster, Teoría de los juegos (1944).

Parada, P.; K. Kase. (2001) “Corporate Strategy at Sociedad Boliviana de Cemento.

R.P. Rumeli, D.E. Schendel y D.J. Teece, Fundamentos estratégicos (1994)

Saloner, Shepard y Podolny: Administración estratégica (1998)

Tema: Administración estratégica Autor: German Aveiro Castaña

Thomas L. Wheelen: Administración estratégica y política de Negocios (décima edición, 2007)