

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador-UNAN Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de  
Empresas

Tema: Estrategia Empresarial  
Sub tema: Formación de la estrategia

Autores: Bra. Natali Andrea Ortega Shcherbakova  
Bra. Meyling Marisol Pichardo Ortiz

Tutor: Msc. Octavio Alvarado Cervantes

Managua, Junio 2017

## Indice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Resumen .....	iii
Valoracion Docente .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Capítulo I: La visión y misión de la empresa .....	5
1.1 Importancia de las declaraciones de visión y misión .....	6
1.2 La visión en comparación contra misión .....	9
1.3 Proceso de desarrollo de las declaraciones de la misión .....	10
1.4 Características de la declaración de la misión.....	12
1.4.1 Una declaración de actitud.....	15
1.4.2 Orientación hacia el cliente .....	17
1.4.3 Componentes de la declaración de misión.....	19
1.5 Redacción y evaluación de la declaración de la misión .....	19
Capitulo II: Escuela de pensamiento estratégico propuesta por Mintzberg.....	23
2.1 Escuelas prescriptivas .....	23
2.1.1 Escuela de diseño: formación de estrategias como proceso conceptual .....	24
2.1.1.1 Premisas de la escuela de diseño .....	24
2.1.2 Escuela de planificación: formación de estrategias como proceso formal .....	25

2.1.2.1 Premisas del enfoque de la planificación.....	26
2.1.2.2 Las falacias de la planificación estratégica .....	27
2.1.3 Escuela de posicionamiento: formación de estrategias como proceso analítico.....	28
2.1.3.1 Premisas de la escuela de posicionamiento .....	29
2.2 Escuelas descriptivas .....	31
2.2.1 Escuela Cognoscitiva .....	32
2.2.2 Escuela de aprendizaje: la formación de la estrategia como un proceso emergente.....	33
2.2.3 Escuela cultural: la formación de estrategias como un proceso colectivo .....	35
2.2.3.1 El líder como creador de cultura .....	36
2.2.4 Escuela política: la formación de estrategias como un proceso de negociación.....	37
2.2.5 Escuela emprendedora: formación de la estrategia como un proceso visionario .....	38
2.2.6 Escuela ambientalista: formación de la estrategia como un proceso reactivo.....	39
2.2.6.1 Identificación de variables ambientales externas.....	40
2.3 Las 5 p de la estrategia.....	41
Capítulo III. Estrategia funcional y opción estratégica .....	44
3.1 Estrategia funcional .....	44
3.1.1 Estrategia de marketing .....	45
3.1.1.1 Estrategias para el producto .....	45
3.1.1.2 Estrategias para el precio .....	46
3.1.1.3 Estrategias para la plaza o distribución .....	47

3.1.1.4 Estrategias para la promoción .....	47
3.1.1.5 Estrategia de desarrollo de mercado .....	48
3.1.1.6 Estrategia de desarrollo de productos .....	48
3.1.1.7 Estrategia de empuje .....	49
3.1.1.8 Estrategia de atracción .....	49
3.1.2 Estrategia de investigación y desarrollo .....	50
3.1.3 Estrategia de operaciones.....	51
3.1.4 Estrategia de compras .....	53
3.1.4.1 Selección de la estrategia de compras .....	54
3.1.5 Estrategia de administración de recursos humanos.....	56
3.2 Decisión de suministros: ubicación de funciones.....	57
3.3 Estrategias que se deben evitar .....	58
3.4 Opción estratégica: selección de la mejor estrategia.....	59
3.4.1 Construcción de escenarios corporativos.....	59
3.4.2 Proceso de opción estratégica .....	60
3.5 Desarrollo de políticas .....	62
Capitulo IV: Formulación de la estrategia: estrategia corporativa .....	64
4.1 Estrategia corporativa .....	64
4.2 Estrategia direccional.....	66
4.2.1 Estrategias de crecimiento .....	67
4.2.1.1 Estrategia de concentración .....	68
4.2.1.2 Estrategia de diversificación .....	69
4.2.2 Opciones de entrada internacional.....	70
4.2.3 Estrategia de estabilidad .....	71
4.2.4 Estrategias de reducción.....	72

4.3 Análisis de cartera .....	75
4.3.1 Matriz BCG de crecimiento-participación .....	76
4.3.2 Ventajas y limitaciones del análisis de cartera .....	79
4.4 Parenting (sombriila) corporativo .....	80
4.4.1 Desarrollo de una estrategia de pareting (sombriila) corporativo .....	81
4.4.2 Estrategia horizontal y competencia multipunto .....	82
Conclusión .....	83
Bibliografía .....	84

## Dedicatoria

A mis padres por el apoyo incondicional que me han brindado, por su amor y confianza que han depositado en mí, siempre han estado a mi lado en momentos difíciles, han sabido guiar y educar correctamente.

A mis queridos hermanos que de igual manera me han apoyado en esta importante etapa de mi vida.

Por último les dedico mi tesis a esas personas que siempre creyeron en mis capacidades.

Meyling Pichardo Ortiz

Dedico este trabajo a mis padres que fueron pilar de apoyo moral y económico durante el transcurso de mi carrera universitaria para poder llegar a ser una profesional.

De igual forma, dedico este trabajo a mis tíos que han estado en todo momento pendientes de mis necesidades y problemas, ayudándome a salir adelante.

A mis amistades, que siempre estuvieron conmigo todo el tiempo y me hicieron pasar momentos especiales a su lado.

Por último, dedico este trabajo a cada una de las personas que con mucha paciencia me transmitieron sus conocimientos para poder cumplir mis metas.

Natali Andrea Ortega Shcherbakova

## **Agradecimiento**

Agradezco sobre todo a Dios y a la Virgen que han sido mi luz en la oscuridad, mi guía, y que siempre han estado a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante.

A nuestro tutor Octavio Alvarado Cervantes, por la ayuda brindada, por sus conocimientos, orientaciones, persistencia y motivación.

A mi familia y amigos que de igual manera me han acompañado y apoyado en este largo camino de mi vida.

Meyling Pichardo Ortiz

Agradezco a Dios primeramente por darme la vida, la oportunidad de poder prepararme profesionalmente y guiar mis pasos para ser una persona de bien.

A la universidad por haberme permitido ser parte de su hogar de conocimientos y brindarme todas las herramientas necesarias para cumplir mi meta de graduarme.

A nuestro tutor académico, el Lic. Octavio Cervantes por brindar el apoyo, orientación y colaboración durante la realización de este trabajo.

A mi familia que de una u otra forma me brindaron su apoyo y colaboración en el proceso de este trabajo de grado y en toda la carrera.

A todos los maestros, que dedicaron su valioso tiempo entregándome sus conocimientos y que han sido parte de mi crecimiento profesional.

A mi amiga Meyling Ortiz que ha sido mi principal apoyo en el transcurso de la carrera y en esta etapa tan especial de mi vida.

Natali Andrea Ortega Shcherbakova

## Resumen

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado en el mundo académico y de los negocios. Articula las potencialidades de la empresa, mediante la acción coordinada y complementaria de sus componentes.

En el presente trabajo se analiza los aspectos relevantes que intervienen en la formación de la estrategia para fortalecer la posición de una empresa, mediante este análisis se pretende entender que aspectos son considerados al momento de plantear una estrategia que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

La formación de la estrategia denominada como planeación estratégica, se enfoca desde un principio en el desarrollo de la misión visión, estas implican resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, satisfacer a los clientes, ser mejores que los rivales y responder ante las condiciones cambiantes del mercado.

En la formación de la estrategia se encuentra la escuela de pensamiento la cual está compuesta por diferentes escuelas propuestas por Henry Mintzberg, esta brinda aportaciones teóricas que muestran el papel central del medio ambiente externo a las organizaciones en el diseño de la estrategia principal.

La formación de la estrategia toma en cuenta las decisiones de estrategia funcional, la estrategia funcional ampara las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el cumplimiento de sus metas y objetivos.

La estrategia corporativa define los negocios a los cuales la compañía se dedica, las oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar. También maneja líneas de productos en base a factores: factores de crecimiento de mercado y participación del mercado.

La metodología utilizada en la presente investigación, es la investigación documental, esta metodología genera un conocimiento válido y confiable para otras investigaciones que podrían llevarse a cabo dentro del área de administración estratégica.



## **VALORACION DOCENTE**

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**” hace constar que la bachillera: **NATALI ANDREA ORTEGA SHCHERBAKOVA, Carnet No. 12-20912-1** y la bachillera **MEYLING MARISOL PICHARDO ORTIZ, Carnet No. 12-20427-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA**”, obteniendo las bachilleras Ortega y Pichardo la calificación de **49 (CUARENTA Y NUEVE) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 06 días del mes de enero de dos mil diez y siete.

---

**OCTAVIO MAURICIO ALVARADO CERVANTES**  
**INSTRUCTOR**

## Introducción

La presente investigación expone como tema principal la estrategia empresarial, en donde se abarcara todo lo relacionado a la formación de estrategia.

Hay que mencionar que, la formación de la estrategia es de vital importancia para cualquier empresa ya sea pequeña o mediana. La formación de la estrategia posiciona a las empresas como tal, facilita cumplir la misión y sus objetivos establecidos con eficacia y eficiencia.

Dicha investigación tiene por objetivo analizar los aspectos de mayor importancia que intervienen en el proceso de formación de la estrategia de las empresas, con la finalidad de fortalecer su posición y a la vez que sirva como guía para la alta gerencia en la toma de decisiones. Toda la información contenida en dicha investigación fue obtenida de fuentes bibliográficas principalmente de libros e informes.

Esta investigación está dividida en 4 capítulos en donde se desarrollan los diversos aspectos de mayor relevancia de la formación de la estrategia para fortalecer la posición de la empresa.

El capítulo I enfoca la visión y misión de la empresa, en la importancia que tiene estas mismas para las empresas, la comparación que tiene la visión hacia la misión, de igual manera el proceso de desarrollo de la declaración de misión, las características importantes que contiene la misión y por último se explicara la redacción y evaluación de la declaración de la misión. Se enfatiza en que la misión y visión de las empresas deben de ser de forma clara y concisa ya que ellas ayudan a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas.

En el capítulo II se presentan las escuelas de pensamiento estratégicos propuestas por Mintzberg, tal capítulo explica las diez diferentes escuelas y la importancia que tienen cada una en la formación de la estrategia, y la manera en como este configura o modifica el planteamiento estratégico de las organizaciones.

En el capítulo III se aborda la estrategia funcional y opción de la estrategia, enfatiza sobre la estrategia funcional, decisión de suministros, ubicación de funciones, opción estratégica y el desarrollo de políticas. Además las empresas formulan estrategia funcional para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área. A su vez, dicho capítulo se enfoca en los tipos de estrategia funcional: estrategia de marketing, Estrategia de I y D, Estrategia de operaciones, Estrategia de compras, Estrategia de ARH.

El Capítulo IV aborda la estrategia corporativa, destaca sobre las estrategia direccional y las estrategias integradas en esta misma, además trata sobre el análisis de cartera y el enfoque de cartera llamada matriz BCG es una manera de representar la cartera de inversiones de una empresa, de igual manera trata de forma detallada las ventajas y limitación del análisis de cartera, por otro lado menciona el parenting corporativo que genera estrategia concentrándose en la competencias y por ultima dicho capítulo abarca la estrategia horizontal, tal estrategia es parte de la estrategia corporativa que tiene como beneficio la rentabilidad de la empresa.

## **Justificación**

La investigación propuesta pretende, explicar los aspectos de mayor relevancia que intervienen en la formación de la estrategia, con el fin de conocer la realidad que se presentan en las organizaciones al momento de formar estrategias para el logro de objetivos a largo plazo y buen funcionamiento de estas mismas.

La formación de la estrategia empresarial es la base de responder de manera eficiente y de actuar con eficacia en las organizaciones en un entorno complejo, con grandes cambios y en un estado de crisis en ciertos periodos.

De acuerdo con los objetivos de estudio, señala que la investigación propuesta ayudara en la solución de problemas de formación estratégica, que al aplicarse contribuirán a resolverlos y mejorar la situación actual.

Desde el punto de vista metodológico dicha investigación presenta un método de investigación documental, este genera un conocimiento valido y confiable para otros estudios o investigaciones que podrían llevarse a cabo dentro del área de administración estratégica, y a la vez puede ser usada como marco teórico para un trabajo de campo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Analizar los aspectos de mayor relevancia que intervienen en la formación de la estrategia para fortalecer la posición de una empresa.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar la importancia que tienen la misión y visión para la formación de la estrategia.
2. Presentar las diferentes escuelas estratégicas propuestas por Mintzberg para la formación de la estrategia.
3. Desarrollar la estrategia funcional y los elementos necesarios para el logro de objetivos y estrategias corporativas.
4. Estudiar la formación de la estrategia con respecto a la estrategia corporativa para el cumplimiento de sus metas.

## Capítulo I: La visión y misión de la empresa

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2008, p.19).

## 1.1 Importancia de las declaraciones de visión y misión

Para ser un emprendedor o empresario, debes tener clara cuál es la misión, visión y valores de tu empresa para hacer crecer un negocio y llevarlo al éxito. La importancia de saber desarrollar correctamente la Visión y Misión es fundamental pues estas nos ayudarán a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que quieres ser (Lavado, 2014, párr.1).

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas (Hill y Gareth, 2009, p.11)

Una visión podría proporcionar una dirección para la compañía durante los próximos cinco a 10 años, advirtiendo un compromiso con la integridad, la transparencia, la apertura y otros valores. "Mind tools", indica que una declaración de visión toma tu misión y añade un elemento de los valores humanos. Debería inspirar a empleados y darles un sentido de propósito (Kokemuller, 2002, párr.4).

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve.

La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa: una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser (Wheelen y Hunger, 2007, p.12-13).

La misión y la visión son elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional de una empresa. La mayoría de empresas establecidas desarrollan las declaraciones de misión y de visión de su organización, que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. Entonces, la empresa desarrolla planes estratégicos y tácticos para alcanzar los objetivos (Kokemuller, 2002, párr.1).

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz está bien documentada en la bibliografía, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro (David, 2003, p.44).

La importancia de definir con claridad y exactitud la misión y visión, en el mundo de los negocios, surge en la década de los 70, con el auge de la planeación estratégica, como la mejor herramienta de supervivencia y crecimiento, en mercados que se abrían a la competencia mundial, cada vez más feroz y agresiva, en la cual, se triunfa o muere (Bernal, 2001, p.51).



Rarick y Vitton encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de accionistas de las que carecen de ella: Bart y Baetz hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; BusinessWeek reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.

King y Cleland citado recomienda que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización (David, 2013, p.47-48).

Una buena declaración de misión y visión puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los funcionarios. En la misión se consideran tres aspectos fundamentales:

1. El propósito u objetivo fundamental de la empresa.
2. Los clientes.
3. Los productos o servicios (Monge, 2009, párr.4).

La definición de la misión y visión de una empresa inicia con la redacción de la declaración de esta misma de manera formal, según deber ser orientada hacia el mercado, seguidamente la misión y visión se transforman en objetivos y metas de apoyo detallados que guían a la empresa (Kotler y Armstrong, 2001 p.59).

## 1.2 La visión en comparación contra misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. lo que pretende hacer.
3. el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios (Thompson, 2006, párr.3).

Así mismo, “la misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma”.

En este sentido la declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. (Rivero, Renea García, Campos Navas, Gómez Ravassa, y Galindo Pelayo, 1997, p. 40-42).

Cuando empleados y directivos en conjunto dan forma a la declaración de visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos

### **1.3 Proceso de desarrollo de las declaraciones de la misión**

En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá (Cruz, 2007, p.30-31).

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión. La declaración de misión es la oportunidad para crear una imagen impactante de las organizaciones para que el resto del mundo la vea (Goodstein, Nolan y Pfeffer, 1998, p.90).

Este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en las características de los productos que vende y los mercados que atiende, no en el tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

Este planteamiento ensombrece la verdadera misión de la compañía porque un producto sólo es la manifestación física de la aplicación de una habilidad en particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo de clientes en especial. En la práctica, esa necesidad puede ser satisfecha de muchas maneras, y la definición de un negocio grande orientado hacia los clientes que identifica estas formas, puede evitar que las compañías sean sorprendidas por cambios importantes en la demanda (Hill y Gareth, 2009, p.13).

A su vez, “es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación se genera compromiso con la organización”.

Pasos:

1. Elegir varios elementos de la misión y pedir a los gerentes que los lean.
2. Pedir que preparen una declaración de misión para su propia organización (área).
3. Un facilitador o un comité de gerentes se encargan de fusionar estas declaraciones en un único documento.
4. Realizar las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, revisar en una junta o comité.

Es importante tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, incluyendo empleados y grupos de interés externo de la empresa. Determinadas empresas buscan la mejor manera para transmitir la misión establecida, por ejemplo producen una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como de que se lleve a cabo.

“En un artículo escrito por Campbell y Yeung se enfatiza que el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un vínculo emocional y un sentido de misión entre la organización y sus empleados”. (David, 2003, p.47).

Por otra parte, “Christopher, Majaro y McDonal (1987) han señalado una serie de aspectos que se deben considerar a la hora de formular una declaración de misión. Afirma que una declaración de misión debería”:

1. Ser específica como para que pueda repercutir en el comportamiento de las personas que trabajan en todas las áreas de la organización.
2. Reflejar las capacidades distintivas de la organización, de manera tal que puedan identificarse, de forma objetiva, los puntos fuertes y débiles de la empresa.
3. Ser realista.
4. Ser flexible (Puente, 2004, p.85-86).

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva y concisa para:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía.
2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
3. Precisar su enfoque para agradar a los clientes
4. Otorgar a la compañía su identidad propia (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012, p.27)

#### **1.4 Características de la declaración de la misión**

Una buena declaración de misión revela la atención relativa que dedicara la organización a las demandas de los diversos grupos de interés. Aunque los campos de acción de los grupos y las empresas se modifican paulatinamente con el tiempo, a veces son tan cambiantes como las modas, en otras son más coherentes y estables.

Una declaración de misión es eficaz si despierta sentimientos y emociones positivas sobre la organización; si inspira y motiva a los miembros a tomar una acción. Por otra parte, “una declaración de misión es eficaz si genera la impresión de que la empresa es exitosa y que sabe hacia dónde va y, por eso, merece apoyo, tiempo e inversión”.

La misión refleja juicios sobre tendencias y estrategias de crecimiento futuras basadas en análisis proyectados. Una misión de negocio debería proporcionar criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas. Una declaración de misión clara proporciona una base para la generación y selección de opciones estratégicas.

Una declaración de misión permite tener un horizonte sobre el cual guiar a las organizaciones. Así mismo, “la declaración de misión debería ser dinámica en la orientación, y permitir elaborar juicios sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras así como sobre la que parezcan menos prometedoras”.

Una definición clara de misión permitirá establecer que es y hacia dónde se dirige la organización, propiciará cuantificar sus logros y proporcionara a los usuarios la información necesaria de la organización que la hace diferente de las otras. Es un buen punto para que los participantes conozcan la organización e identifiquen su papel en ella, pues exige precisión al definir la naturaleza del negocio (Diaz, 2005, p.96-100).

#### **1.4.1 Una declaración de actitud**

La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones. La primera es que una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya algunas de las alternativas estratégicas, podría ser disfuncional.

La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las partes interesadas, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía y, al mismo tiempo, atraerlos. Por lo tanto, la declaración de misión debe ser conciliatoria. Por partes interesadas nos referimos a los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientalistas y el público en general.

Los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias de una empresa; no obstante, sus exigencias y preocupaciones varían y a menudo entran en conflicto. Las exigencias para cualquier empresa pueden contarse literalmente por miles, y suelen incluir aire limpio, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades profesionales, equidad de oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, agua limpia y servicios a la comunidad.

No todas las exigencias de las partes interesadas en una organización pueden ser atendidas con el mismo énfasis. Una declaración de misión efectiva indica la atención relativa que la organización dedicará a cumplir con las demandas de los diversos grupos de interés.

Existen beneficios de contar con una misión y visión claras, entre ellos tenemos los siguientes:

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.
5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados (David, 2003, p.49-50).

### 1.4.2 Orientación hacia el cliente

Una correcta declaración de misión describe no solo el propósito de la organización, sino también quienes son sus clientes, productos o servicios, filosofía y tecnología básica.

Las declaraciones de misión efectivas reflejan las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado para él, la filosofía operacional de las empresas debe consistir en identificar las necesidades de los clientes y luego proveer un producto o servicio que las satisfaga.

Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

1. No me ofrezcan cosas.
2. No me ofrezcan ropa. Ofrezcan una apariencia atractiva.
3. No me ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.
4. No me ofrezcan una casa. Ofrezcanme seguridad, comodidad y un lugar que se limpió y feliz.
5. No me ofrezcan muebles. Ofrezcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.
6. No obstante, “la orientación al cliente es una actitud permanente por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes (internos / externos)” (David, 2003, p.51).

Cuando estamos orientados al cliente cumplimos estos 3 requisitos:

1. Conocemos las cualidades de los productos y servicios de la empresa.
2. Detectamos las necesidades y las prioridades de los clientes, buscando la mejor opción para satisfacerlas.
3. Comunicamos a los clientes los beneficios que le aportamos (reducción de costes, aumento de ingresos, mejora organizativa etc.) y medimos su satisfacción.



Son muchos los factores de los que depende la orientación al cliente (gestión por procesos, mejora continua, gestión de la satisfacción, fidelización de cliente), sin embargo la más importante con diferencia es la empatía y sensibilidad del equipo humano de la empresa. Si nuestro equipo humano no se pone en la piel de nuestros clientes y tiene esa actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades, no podremos decir que estamos orientados al cliente (Gimenez, 2013, párr.3).

En cambio, “la orientación al cliente plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo a través, del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables. (Conde y Covarrubias Ramirez, 2013, párr.1).

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad (Puentes, 2014, párr.1).

Para que una empresa esté orientada al cliente, tendrá que incluir varias medidas:

1. Definir un plan: En la elaboración del plan es primordial encontrar y analizar las necesidades de nuestros clientes, para poder aportar valor para ellos. También debemos crear un plan de adopción, que permita una definición de procesos y tareas de forma vertical en la empresa.
2. Apoyo de los directivos: Una cultura de orientación al cliente debe inculcarse desde los puestos de responsabilidad. Sin un apoyo de la directiva y los mandos responsables será una tarea imposible de llevar a cabo.

3. Crear un buen ambiente, para el empleado: Si creamos un ambiente laboral de calidad y ofrecemos un trato basado en el respeto de los empleados, dónde además se les otorgue un grado de responsabilidad, conseguiremos empleados más productivos, eficaces y eficientes.
4. Premiar a los empleados orientados al cliente: Para motivar a los trabajadores, premiaremos a los empleados que se muestren comprometidos con los clientes.
5. Selección y formación de personal: Es lógico que si queremos lograr una empresa orientada al cliente, sea necesaria una apuesta clara por la formación de nuestros empleados, en esta disciplina. Además será imprescindible, cambiar la política de selección de personal, para que las nuevas incorporaciones, sea de profesionales más centrados en el cliente.

Con estas medidas para conseguir una orientación de la empresa hacia el cliente, se lograra que los clientes, sean más leales, estén más satisfechos, tengan una mayor repetición de compra y ofrezcan buenas referencias de nuestra empresa (Espinoza, 2013, párr.1-5).

### **1.4.3 Componentes de la declaración de misión**

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Caso todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes, ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y publica del proceso de administración estratégica.

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Auto concepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características:

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable (David, 2013. p.51-52).

## 1.5 Redacción y evaluación de la declaración de la misión

Una de las tareas de la evaluación de la organización es determinar hasta qué puntos los miembros e interesados directos de la organización han comprendido e internalizado el enunciado formal de la misión. (Lusthaus, Anderson, Caden, y Montalvan, 2002, p.60).

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad. Por ellos, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos). Cada elemento consiste en:

1. Identidad: ¿Quiénes somos? Al no conocer de manera profunda las capacidades ocultas y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, no se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás.
2. Actividad: ¿a qué nos dedicamos? La falta de conocimiento de lo que realmente estamos realizando dentro de la empresa, que producto estamos produciendo no tenemos entendido el alcance de él.
3. Finalidad: ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quiénes son nuestros clientes en realidad dado que sí, se define que es la calidad, la mayoría de los autores y filósofos coinciden en satisfacer los requerimientos un grupo de clientes (Valdez, 2012, párr.3).

No existe una declaración de misión perfecta para toda organización; en consecuencia, es necesario aplicar el sentido común al momento de evaluar las declaraciones de misión. Algunas personas son más exigentes que otras al evaluar estas declaraciones. Por ejemplo, si una declaración se limita a incluir la palabra “clientes” sin especificar quiénes son éstos, ¿puede considerársele satisfactoria?

Idealmente, la declaración debe ser elocuente al mencionar los componentes recomendados, y no limitarse a incluir términos como “productos” o “empleados”. ¿Por qué? Porque la declaración debe ser informativa, inspiradora, perdurable y motivar a los interesados a la acción. La evaluación de una declaración de misión basada en la inclusión de los nueve componentes es sólo el inicio del proceso de evaluación de su efectividad general (David, 2013, p.52).

## **Capítulo II: Escuela de pensamiento estratégico propuesta por Mintzberg**

El estudio del pensamiento estratégico adquiere relevancia a partir de los años setenta con las primeras aportaciones teóricas de Andrews y Ansoff, considerando en sus aportaciones el papel central del medio ambiente externo a las organizaciones en el diseño de la estrategia principal (es) y, a la manera en como este configura o modifica el planteamiento estratégico de las organizaciones en forma continua, pero así mismo como (la organización) puede influir sobre el macro ambiente se trata pues, en todo momento, de un reflujo de información en sentido bidireccional que debe ser analizada e interpretada, tarea sin duda que mantiene alertas y motivados permanentemente al núcleo de la alta dirección (Angulo, 2008, párr.1).

### **2.1 Escuelas prescriptivas**

Henry Mintzberg, clasificó los diferentes tipos de formulación de estrategia en nueve "escuelas de pensamiento". Estas escuelas están agrupadas en dos categorías. Al primer grupo pertenecen las escuelas prescriptivas:

1. Escuela de diseño
2. Escuela de planificación
3. Escuela de posicionamiento ( (Ruiz, 2014, párr.7).

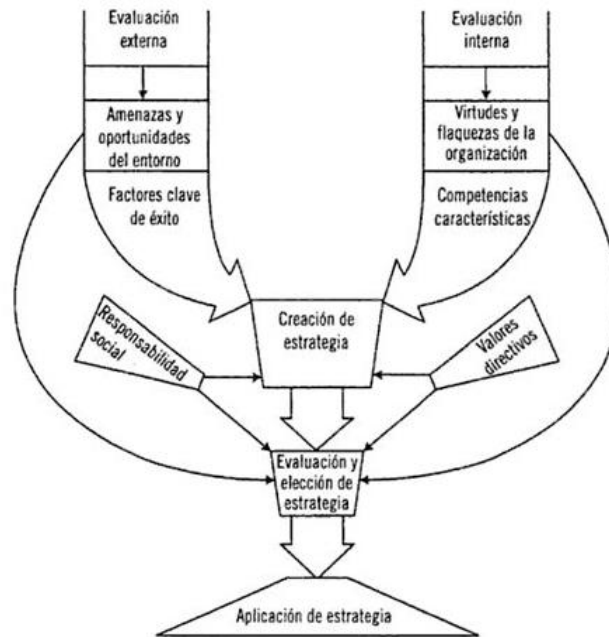
### **2.1.1 Escuela de diseño: formación de estrategias como proceso conceptual**

Es una escuela prescriptiva que ve la formación de estrategia como un proceso de concepción. Su proponente primigenio fue Phillip Selznick (1957), para luego recibir el impulso de Kenneth Andrews (1965) con la introducción del análisis DOFA. El punto de vista original de esta escuela ve la formulación de estrategia como la manera de lograr el ajuste esencial entre las fortalezas y debilidades internas de la corporación, con las oportunidades y amenazas externas.

La alta gerencia formula estrategias simples y claras producto de un proceso conciso de deliberación, que no es ni formalmente analítico ni informalmente intuitivo, que luego las comunica a los responsables de las unidades de negocios para que las implementen. Este fue el punto de vista dominante en el proceso de estrategia por lo menos hasta la década de los 70's y produjo gran impacto tanto en la enseñanza como en la práctica administrativa (Ruiz, 2014, párr.1).

Por consiguiente en la figura 2.1 muestra dos factores considerados importantes en la creación de la estrategia. Uno es el de los valores directivos: creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización, y el otro es el de las responsabilidades sociales: ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como perciben sus directivos.

Figura 2.1. Modelo básico de la estructura de la estrategia.



El modelo pone énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2003, p.42-44).



### ***2.1.1.1 Premisas de la escuela de diseño***

Existen varias premisas que subyacen a esta escuela, algunas muy evidentes y otras que solo son reconocidas en forma implícita. A continuación:

1. La formación de la estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal; esa persona es el estratega. Para la escuela de diseño existe un solo estratega: el directivo sentado en la cúspide de la pirámide; es decir un director ejecutivo que en principio puede controlar toda la información relevante para la formación de estrategia.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal. Esta premisa se completa del siguiente modo: una forma de asegurar el hecho de que la estrategia sea controlada por una sola mente es mantener la simplicidad del proceso.
4. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado. De aquí se deduce que las estrategias deben ser adaptadas a los casos individuales. La escuela de diseño dice poco sobre el contenido de las estrategias mismas y se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva. Esta escuela ofrece poco espacio para el crecimiento o surgimiento de estrategias, los cuales requieren que la formulación continúe durante y después de la aplicación. La estrategia es la concepción absoluta, la decisión final. Como perspectiva en algún momento aparece completamente formulada, lista para su aplicación.

6. Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Las estrategias debían ser explícitas para aquellos que las crean. La simpleza es la esencia del buen arte, una concepción de estrategia proporciona simpleza a organizaciones complejas.
7. Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples completamente formuladas, puede procederse a su aplicación. La escuela de diseño establece una separación clara entre pensar y actuar. Un elemento central de esta distinción es la premisa asociada de que la estructura debe seguir a la estrategia. Parece suponerse que cada vez que se formula una nueva estrategia, debe volver a considerarse el estado de la estructura y todo lo demás de la organización (Mintzberg et al., 2003. P.48-50).

### **2.1.2 Escuela de planificación: formación de estrategias como proceso formal**

La planificación de estrategia considerada como una corriente de la estrategia es casi tan antigua como la corriente del diseño. La planificación dominó el panorama durante los años 70, pero su influencia ha disminuido. Uno de los motivos es que la planificación de estrategia ha sufrido algunos fracasos muy visibles. De hecho, las ideas de este campo han permanecido estancadas casi desde el principio. Mintzberg lo expresa así:

El problema fue que, en términos cuantitativos, la literatura sobre “la planificación estratégica” se desarrolló muchísimo, pero en términos cualitativos casi no se desarrolló. En esta literatura hubo una variedad interminable de repeticiones de unas series básicas de ideas, concebidas en forma casi trivial, arraigado en el modelo de la escuela del diseño. (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997, p.57).

### **2.1.2.1 Premisas del enfoque de la planificación**

Los supuestos que fundamentan el enfoque de la planificación son casi idénticos a las del enfoque del diseño, con dos diferencias importantes. En primer término se abandona el modelo sencillo e informal de la escuela del diseño a favor de un conjunto intrincado de procedimientos, cada uno de los cuales contiene listas de verificación y técnicas que se deben seguir en un orden determinado formalmente.

Por consiguiente “la segunda diferencia radica en la importancia que los planificadores especializados tienen para esta corriente. Aunque presuntamente solo deben ser asesores del personal, gran parte de las prácticas recomendadas los convierte en actores centrales del proceso”.

Como la planificación estratégica es un proceso analítico muy formal, subraya la composición es decir, la división en partes menores. El resultado es que se presta mucha atención a técnicas operativas, como la calendarización, la programación y los presupuestos, lo que a su vez conduce a acentuar un enfoque “numérico” para la estrategia. En razón del enfoque de descomposición formal de la planificación las estrategias creadas, tienden a estar segmentadas a nivel de empresas y corporativo, así como en jerarquías de objetivos, programas, planes de acción y controles de los resultados.

Mintzberg resume los supuestos básicos de procedimiento de planificación:

1. La formulación de estrategia debe ser un proceso controlado consciente y formal, que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineados en razón en lista de revisión y apoyados por técnicas.
2. La responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango, en principios; la responsabilidad de su ejecución depende de los planificadores del equipo de la práctica.
3. Las estrategias surgen completas del proceso, para ser explicadas de tal suerte que después pueden ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos géneros (Mintzberg, et all, 1997, p.58).

### **2.1.2.2 Las falacias de la planificación estratégica**

En relación con los fracasos de la escuela de la planificación, han identificado lo que denominan las cuatro falacias de la planificación estratégica:

1. La falacia de la predeterminación: Para embarcarse en la planificación estratégica, una organización debe ser capaz de pronosticar el rumbo que seguirá su entorno, de controlarlo o simplemente de suponer su estabilidad. De otro modo, no tiene sentido establecer el curso de acción inflexible que constituye un plan estratégico. La planificación estratégica no solo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera imaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación.
2. La falacia de la separación. A través de los sistemas administrativos se vuelven posibles la planificación y la política, porque los sistemas capturan conocimientos sobre la tarea...expresado de otra manera, si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones, la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategias de los objetos de sus estrategias. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento, lo cual a su vez vincula la aplicación con la formulación.
3. La falacia de la formalización: La planificación estratégica no ha sido presentada como una ayuda para la creación de estrategia, como alguna clase de apoyo para los procesos directivos naturales, sino como una creación de estrategia que ocupa el lugar de la intuición. Desde hace mucho que los defensores de esta escuela aseguran que esta es la mejor manera de crear una estrategia.

4. Falacia de la planificación estratégica. Esta falacia parte de la evidencia de que el análisis no puede conseguir la síntesis. Ya que la estrategia, y en general el ejercicio de la dirección estratégica no puede crear estrategias eficaces. Las investigaciones nos indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo, que normalmente no sigue ningún programa predeterminado y que necesita de numerosas fuentes de información (Mintzberg et all, 2003, p.94-106).

### **2.1.3 Escuela de posicionamiento: formación de estrategias como proceso analítico**

La escuela de posicionamiento nace a mediados de los años 70 (Schendel y Hatten), pero su gran figura es sin duda, Michael Porter, uno de los grandes “gurus”, ya casi mito, del mundo de la estrategia. Se preocupó del comportamiento de los sectores y no solo de las empresas individuales (Maroto, 2007, p.31).

La escuela de posicionamiento aceptaba casi todas las premisas que subyacen a las de planificación y de diseño, así como al modelo fundamental de ambas, incorporo contenido en dos maneras: Lo hizo en el sentido literal de subrayar la importancia de las estrategias mismas, no solo del proceso a través del cual habrían de ser formuladas. Incorporó sustancia: tras todos esos años de los pronunciamientos generales de la escuela de planificación y de la repetición del modelo de la de diseño, al concentrarse en el contenido de las estrategias, la escuela de posicionamiento abrió el ángulo prescriptivo del campo a una investigación sustancial (Mintzberg, et all, 2003, p.110).

### **2.1.3.1 Premisas de la escuela de posicionamiento**

Tanto la escuela de planificación como la de diseño no establecieron límite alguno a las estrategias posibles en cualquier situación dada. Por el contrario, la escuela de posicionamiento argumentó que solo unas pocas estrategias claves como las posiciones en el mercado económico, son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros.

Al prescindir de una de las principales premisas de la escuela de diseño (que las estrategias tienen que ser únicas, hechas a medida para cada organización), la escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes (ellas mismas también consideradas genéricas, como la madurez o fragmentación en una industria).

Una vez más, como en la planificación, el principal directivo siguió siendo en principio el estratega, mientras que el planificador retuvo el poder detrás del trono. Salvo el hecho de que la escuela de posicionamiento elevó la importancia del planificador a otro grado.

A continuación una lista que resume las premisas de la escuela de posicionamiento:

1. Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
2. El mercado es económico y competitivo.
3. Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
4. Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que oficialmente, controlan las alternativas.

5. Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas; en efecto la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional.

Para un buen funcionamiento de una estrategia de posicionamiento se deben incluir los siguientes puntos:

1. No se desvíe de su estrategia obvia por creer que es demasiado simple.
2. No pierda el nicho de posicionamiento que ya ha creado por estar inseguro de si seguirá siendo su opción en el futuro.
3. No convierta su enunciado de posicionamiento en una idea rebuscada.
4. No deje que sus ambiciones personales o las de otros dirijan las estrategias de posicionamiento.
5. No deje que la búsqueda de utilidades en el corto plazo afecten sus estrategias de posicionamiento.
6. No trate de mejorar las cosas que están funcionando bien.

Existen cuatro tipos de posicionamiento donde la palabra es aplicable, esto nos lleva a lo que es el posicionamiento estratégico. Puede haber varias formas de presentar la palabra posicionamiento, vamos a mencionar cuatro:

1. La percepción que tiene el consumidor sobre el producto: La percepción gana al sentido, la percepción es realidad. Aquí viene el concepto de marca conocida contra marca desconocida. Los individuos compran los productos, porque conoce la marca, porque hay un grado de familiaridad, las personas no saben si es mejor o peor, no importa tanto el precio, pero se conoce la marca, por ende se compra. El mundo finalmente es de percepciones, no de realidades. La percepción es la realidad.
2. La posición que tiene el producto frente a la competencia, es una posición relativa; versus o contra el competidor: Yo contra el competidor, participación en el mercado, uno contra el otro. Es más rentable, venderle mucho a pocos, que poco a muchos, tiene más sentido. Lealtad es un término emergente.

3. La posición respecto al mercado del futuro: Había una compañía en Monterrey, hace años, que estaban muy orgullosos de ser el tercer fabricante de consolas del mundo. ¿Es una buena noticia? Hay que tener en cuenta que la industria de consolas estaba muriendo en el mundo. Los consumidores preferían reproductores de sonido más pequeños. El negocio cerró. El posicionamiento, como el negocio, es hacia el futuro.
4. El anti posicionamiento, que va en contra de la posición actual: Se tiene que tomar una posición. El mercado se va por las empresas definidas, el mercado laboral se va por los individuos definidos en su profesión, tiene que haber una definición, tiene que haber una idea asociada a su concepto comercial, a su concepto profesional. Cuando se elige una posición uno se hace más vulnerable porque puede ser atacado. Si uno no se define queda en medio. Si se define queda en riesgo de que le ataquen respecto a su posición actual (Mintzberg et all, 2003 p.111-114).

## **2.2 Escuelas descriptivas**

Su punto de partida consiste en describir a partir de observaciones empíricas, la forma como en las empresas se establece las estrategias y los resultados alcanzados. En este segundo conjunto se agrupan:

1. Escuela Cognitiva
2. Escuela de Aprendizaje
3. Escuela cultural
4. Escuela política
5. Escuela emprendedora
6. Escuela ambientalista (Cordoba, 2016, párr.6).



### 2.2.1 Escuela Cognoscitiva

Los postulados de la escuela cognoscitiva otorgan gran importancia a la investigación de la mente del estratega, porque en ella se concibe o crea la estrategia.

Según los preceptos de esta escuela, el estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir; por lo tanto, su imparcialidad y claridad de elección dependen de su experiencia directa y de la manera como ha construido su concepción del mundo.

Según esta escuela los estrategas son autodidactos, debido a que desarrollan sus propias estructuras de conocimiento con base en la experiencia directa. Dicha experiencia los transforma e impulsa a modificar su conducta, de lo cual se deduce que experiencias sucesivas los llevan a reformular la experiencia anterior, y con ello empieza un nuevo ciclo (Roman Muñoz, 2010, p. 29-30).

Tabla 1  
Estilos cognoscitivos Myers-Briggs (1962)

Los extrovertidos (vigorizados por el mundo exterior)	Los introvertidos (vigorizados por el mundo dentro de la propia cabeza)
Los sensitivos (la información proviene de confiar en los sentidos)	Los intuitivos (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales)
Los racionales (confían en el análisis para las decisiones)	Los sentimentales (confían en lo que sienten para las decisiones)
Los críticos (viven de una manera planificada, ordenada y controlada)	Los perceptivos (viven de una manera flexible, espontánea)

Nota: Los distintos estilos cognoscitivos que influyen significativamente en la percepción del entorno, Fuente: (Roman Muñoz, 2010, p. 30).

La escuela cognoscitiva se origina a finales de los años 40 (March y Simon). Busca entender el proceso de creación de la estrategia desde el interior de la mente del estratega, utilizando las herramientas de la psicología cognitiva. Aunque lo cierto es que sigue sin saber demasiado sobre los procesos mentales que llevan a la creación de la estrategia. Dentro de esta escuela se diferencian dos grandes ramas:

1. La rama positivista (realista). Para ellos la estructuración del conocimiento que lleva al estratega al proceso creativo es una recreación objetiva del mundo.
2. La rama subjetivista (idealista). Consideran la estrategia como resultado de un proceso de reinterpretación.

“Estudia los procesos mentales emergentes desde un punto de vista descriptivo y ve el cambio como algo poco frecuente, que es resistido o construido mentalmente. Para esta escuela el protagonista es la mente” (Maroto, 2007, p. 33).

### **2.2.2 Escuela de aprendizaje: la formación de la estrategia como un proceso emergente**

El aprendizaje es el proceso que cambia o modifica el comportamiento en función de la incorporación de los nuevos conocimientos o habilidades que lo mejoran. Jean Piaget afirma que cada persona crea el conocimiento cuando organiza lo que interpreta de la experiencia; al interpretarla, le da forma de mundo estructurado. Para Piaget existen dos tipos de aprendizaje:

1. Aprendizaje por asimilación: significa absorber información por medio de estructuras armadas que la persona ya posee, y que le permiten reconocerlas y darles significado.

2. Aprendizaje por acomodación: con este tipo de aprendizaje, las creencias, ideas, y actitudes registran un cambio estructural interno. El aprendizaje provoca que toda la experiencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarlo de la manera más adecuada (Chiavenato, 2011, p.59).

Para esta escuela la estrategia se crea a través del aprendizaje continuo de los directivos: las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una determinada situación. Ven la estrategia como un proceso desorganizado, donde los directivos saben que tratan de tomar decisiones en un mundo demasiado complejo, del que van aprendiendo poco a poco. Para la escuela de aprendizaje la estrategia es un proceso social, que involucra a un grupo amplio de personas, que no puede ser absolutamente premeditada y consciente; en el que no se debe separar radicalmente la formulación de la implantación.

Aportan cosas muy interesantes al mundo de la estrategia: la idea de incrementalismo, la teoría evolutiva aplicada a la empresa, el concepto de estrategia emergente, el aprendizaje mediante el error, el aprendizaje organizativo, los modelos de creación de conocimientos, las capacidades dinámicas, las competencias fundamentales, la intención estratégica, la teoría de recursos y capacidades, la teoría del caos aplicada a la toma de decisiones empresariales.

El mensaje que da a la empresa se centra en el aprendizaje continuo como base para la mejora de las capacidades de la organización. Para ellos la estrategia es un proceso emergente, informal y muchas veces confuso, que enfocan desde un punto de vista básicamente descriptivo (Maroto, 2007, p.33-34).

La perspectiva emergente se fundamenta en las investigaciones relacionadas con la escuela del aprendizaje, en la que la formación de estrategias se corresponde con un proceso caracterizado por la indivisibilidad de las etapas de formulación e implantación de la estrategia. Según esta visión, la estrategia no responde a un plan previamente establecido, sino que se va formando gradualmente con el transcurso del tiempo, a modo de pequeños pasos incrementales y adoptando la forma de un proceso de aprendizaje.

El aprendizaje, según los postulados de esta perspectiva, se desarrolla a través de las iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos, estando sometidos todos los miembros de la organización al proceso de aprendizaje, por lo que se acepta la existencia de muchas estrategias potenciales. Como consecuencia, el rol del líder no se corresponde con el desarrollo de estrategias deliberadas, sino con dirigir el proceso de aprendizaje estratégico.

Así, las organizaciones no son gobernadas por la racionalidad global y no existe un marco único y consistente que guíe el cambio, sino que éste surge de la interacción acumulada entre rutinas o patrones repetitivos de actividad que mantienen y controlan el funcionamiento sereno de la organización. Tales rutinas, al estar interrelacionadas, también son responsables de crear el cambio, aunque inadvertidamente, ya que la interacción entre las rutinas establecidas y las situaciones nuevas conforman una fuente importante de aprendizaje (Cabrera, 2016, párr.6).

### **2.2.3 Escuela cultural: la formación de estrategias como un proceso colectivo**

La escuela cultural tiene una estrecha relación con la escuela de poder. Estudia la creación de la estrategia como un proceso integrado en el entorno cultural de la organización.

Introduce en el mundo de la empresa el estudio de conceptos como valores, normas, cultura, mitos, héroes, ideología, símbolos, y entiende la estrategia desde una perspectiva colectiva. Estudia los procesos estratégicos desde un punto de vista descriptivo. Entiende el cambio como algo poco frecuente que genera miedos y tensiones en los grupos (Maroto, 2007, p.34-35).

La cultura de la organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en una buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo.

La definición de cultura implica tres cosas: en primer lugar que la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización. Segundo, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Por último cultura de la organización es una expresión descriptiva. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta, describe, no evalúa (Robbins, 2005, p.52).

### ***2.2.3.1 El líder como creador de cultura***

Una vez que la organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Este proceso de creación de cultura tiene lugar de tres modos:

1. Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos.
2. Adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y de sentir.
3. Su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones.

En esta fase, es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y éste se atribuye al líder, la entera personalidad de éste se incorpora a la cultura de la organización.

Si el líder tiene conflictos, tales como necesitar un proceso de consenso basado en los equipos para la toma de decisiones y, al mismo tiempo necesita mantener el control completo y recompensar a sus subordinados por sus destrezas en la resolución de problemas, seremos testigos de unas normas incoherentes en lo que se refiere a la toma de decisiones, incentivos y recompensas.

Los líderes, pues, pueden realmente crear organizaciones “neuróticas”, que vivan con varios grados de conflictos y exhiban modelos desiguales de buenas y malas cualidades. El concepto a destacar en esta fase es que una vez que el conflicto se ha incorporado a la cultura de la organización, ésta no puede modificarse con facilidad porque se ha hecho también inherente a la historia anterior de los éxitos de la organización y por consiguiente se da por sentado que se ha encontrado el mejor modo de hacer las cosas (Schein, 1988, pág. 7).

#### **2.2.4 Escuela política: la formación de estrategias como un proceso de negociación**

Esta escuela caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares. Se usa la palabra poder para describir el ejercicio de influencia no sólo económica, sino también política. Las relaciones de poder rodean a las organizaciones; también pueden infundirse en ellas.

Zald y Berger (1978) han descrito movimientos sociales en las organizaciones, en particular tres de ellos: El golpe de Estado es la toma del poder desde dentro, La insurgencia que procura cambiar algún aspecto del funcionamiento de la organización" y los movimientos de masas, que varían "desde la protesta hasta la rebelión", son intentos colectivos por expresar quejas y motivos de descontento y/o por promover o resistir el cambio.

Bolman y Deal (1997) han expresado las siguientes suposiciones sobre el mundo de la política organizacional:

1. Las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés.
2. Entre miembros de una coalición, existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y precepciones de la realidad.
3. Las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué.
4. Los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones, y convierten al poder en el recurso más importante.
5. Los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas (Palacios, 2016, párr.3-4).

### **2.2.5 Escuela emprendedora: formación de la estrategia como un proceso visionario**

Sus orígenes se remontan a los años 50 en el ámbito de la economía. Es una escuela descriptiva, que persigue entender cómo se formulan las estrategias desde un punto de vista práctico. Analiza el liderazgo formal y los procesos y estados mentales que sigue el principal directivo a la hora de crear estrategia: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción... asocia estrategia con perspectiva, con la visión personal del líder a la que se ajusta toda la organización. La visión sería una representación de la estrategia creada en la mente del líder, la idea que orienta a la empresa (Maroto, 2007, p.32-33).

Esta escuela destaca aspectos relevantes de la formación de estrategia, tales como naturaleza proactiva, el liderazgo personalizado y la visión. Posee como deficiencias, la creación de estrategia excesivamente ligada a la conducta de un individuo, sin decir mucho acerca del proceso de formación (Roig, Ribeiro, Torcal, y Cerver, 2004, p.459).

En esta escuela (empresarial) la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de otras escuelas. Es más bien personal: la construcción del líder. En esta escuela, la organización responde a los dictados de ese individuo, se subordina a su liderazgo y sin ser exactamente sometido a su liderazgo, el entorno se convierte en el terreno donde el líder maniobra con comodidad, al menos en términos de orientar a la organización hacia un nicho protector.

La escuela empresarial concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción (Sanchez, 2016, párr.1).

#### **2.2.6 Escuela ambientalista: formación de la estrategia como un proceso reactivo**

Nace a finales de los años 60 y 70 y a través de los trabajos de diferentes teóricos de la contingencia. Su base conceptual de la biología y la sociología política. Para esta escuela ambiental el principal actor dentro del mundo de la estrategia es el entorno. Consideran que la empresa es un ente pasivo que solo es capaz de reaccionar de forma adaptiva a las presiones externas. Por eso el proceso de creación estratégica se ve como el efecto de una única causa: el entorno. Adema consideran dos fuerzas importantes para la creación de la estrategia: el liderazgo y la organización, pero siempre subordinadas al ambiente externo (Maroto, 2007, p.35).



El concepto básico de esta escuela es que las fuerzas del ambiente imponen la estrategia a las organizaciones. La creación de estrategias. Por consiguiente, pasa a ser un proceso de adaptación. Los estrategas, cuyo papel queda limitado, se ven reducidos a encontrar nichos visibles a los que se puedan adaptar sus empresas (Mintzberg, et al, 1997, p.114).

#### ***2.2.6.1 Identificación de variables ambientales externas***

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El ambiente social incluye fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que si pueden influir y con frecuencia lo hacen en sus decisiones de largo plazo.

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 asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
4. Fuerzas socioculturales: que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad (Wheleen y Hunger, 2007, p.73).

### 2.3 Las 5 p de la estrategia

A continuación se muestran las cinco p de la estrategia:

1. Estrategia como plan: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Estrategia también puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida al contrincante o competidor. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se torna como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.
2. La estrategia como patrón: Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

3. La estrategia como posición: La estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un "medio ambiente". De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o "acoplamiento" según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un "nicho"; en términos económicos, un lugar que genera "rentas", esto es, ingresos [surgidos de] un lugar "único" (Bowrnan, 1974:47); en términos de administración formales, un "dominio" del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. "La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir como sostenerlas", a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva.
4. Estrategia como perspectiva: La estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamientos, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, como leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que deseen ser, al mismo tiempo consistentes.

5. Interrelación de las p's: Como se sugiere antes, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. La pregunta aquí pudiera ser respecto a cómo realmente surge la perspectiva. Es probable que surja a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolida una perspectiva acerca de lo que funciona bien. En otras palabras, pareciera que las organizaciones desarrollaron su "carácter" así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben a través de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones (Andrade y Fernandez, 2016, p.1-10).

### **Capítulo III. Estrategia funcional y opción estratégica**

Las organizaciones diseñan las estrategias funcionales para proporcionar una integración total de esfuerzos que se enfocan en lograr los objetivos expresados del área. Las decisiones de estrategia funcional no se desarrollan en el vacío, la estrategia debe: emparar las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el cumplimiento de sus metas y objetivos; ser realista en cuanto a los recursos disponibles de la organización y del entorno (Ferrell y Hartline, 2012, p.39).

#### **3.1 Estrategia funcional**

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multi divisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal. Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de recursos humanos que destaque la contratación y capacitación de una fuerza laboral altamente capacitada, aunque costosa y una estrategia funcional de marketing que destaque la atracción del canal de distribución mediante anuncios para aumentar la demanda de consumo, sobre el empuje que recurre a descuentos promocionales de vendedores al detalle (Wheleen y Hunger, 2007, p.189).

Además, “la estrategia funcional persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben estar alineadas con las estrategias de negocios” (Maroto, 2007, p.42).

### **3.1.1 Estrategia de marketing**

Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) (Espinoza, 2015, párr.1).

#### ***3.1.1.1 Estrategias para el producto***

El producto es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al producto son:

1. Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos.

2. Incluir nuevos atributos al producto, por ejemplo, darle un nuevo empaque, un nuevo diseño, nuevos colores, nuevo logo.
3. Ampliar nuestra línea de producto, por ejemplo, vender otros productos en tu papelería, o incluir un nuevo tipo de servicio en una estética: faciales o masajes (Andrea, 2016, párr.3).

### ***3.1.1.2 Estrategias para el precio***

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

1. Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
2. Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de novedad o para crear una sensación de calidad.
3. Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
4. Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado (Andrea, 2016, párr.10).

### **3.1.1.3 Estrategias para la plaza o distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

1. Ofrecer nuestros productos vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio.
2. Ubicar nuestros productos en todos los puntos de ventas habidos y por haber (distribución intensiva).
3. Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (distribución selectiva).
4. Ubicar nuestros productos solamente en un solo punto de venta que sea exclusivo (distribución exclusiva) (Andrea, 2016, párr.17).

### **3.1.1.4 Estrategias para la promoción**

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

1. Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
2. Crear boletines tradicionales o electrónicos.
3. Participar en ferias.
4. Crear puestos de degustación.
5. Crear actividades o eventos (Andrea, 2016, párr.22).



### **3.1.1.5 Estrategia de desarrollo de mercado**

Las estrategias de desarrollo del mercado, en tal caso la elaboración del mercado constituyen una estrategia predominante, que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos del mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales. La sustitución de productos representa un ejemplo específico de la estrategia de elaboración del mercado, donde los usos de un producto son promovidos de tal manera que permiten sustituirlo por otro producto (Mintzberg, et al, 1997, p.112).

Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o desarrollar nuevos mercados para productos actuales (Wheleen y Hunger, 2007, p.190).

### **3.1.1.6 Estrategia de desarrollo de productos**

Cabe distinguir aquí entre una simple estrategia de ampliación de productos, una estrategia de proliferación de líneas de productos y su contraparte, es decir, la racionalización de una línea de productos. La proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos, la cobertura total de un negocio específico. La racionalización implica la elección de los productos y una vía, restringida de los mismos, para evitar los traslape o los excesos no redituables (Mintzberg, 1997, p.112).

De igual manera, “por medio de la estrategia de desarrollo de productos, una empresa o unidad de negocio puede: desarrollar nuevos productos para mercados existentes o desarrollar nuevos productos para nuevos mercados” (Wheleen y Hunger, 2007, p.190).

### **3.1.1.7 Estrategia de empuje**

Existen muchas otras estrategias de marketing. Por ejemplo, para efectos de publicidad y promoción, una empresa o unidad de negocios puede elegir entre estrategias de marketing de empuje y atracción. Muchas grandes empresas de productos alimentarios y de consumo de Estados Unidos Y Canadá han seguido una estrategia de empuje al invertir una gran cantidad de dinero en promociones comerciales para ganar o conservar espacio de estante en tiendas al detalle (Wheleen y Hunger, 2007, p.191).

Una estrategia de empuje implica empujar el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de distribución. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlo a que trabajen el producto y lo promuevan ante los consumidores finales (Kotler y Armstrong, 2003, p. 477).

### **3.1.1.8 Estrategia de atracción**

Con una estrategia de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a que compren el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, los consumidores demandan entonces el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitaran a los productores (Kotler y Armstrong, 2003, p. 477).

Este tipo de estrategias suponen la creación de campañas publicitarias y de marketing dirigida al consumidor y normalmente se desarrollan sin un periodo de tiempo predefinido. Por ello, es común en las grandes compañías la utilización de este tipo de acciones.

Es entendible por lo tanto que esta sea la estrategia más enfocada en la marca. A través de la creación de necesidad de la empresa por parte del consumidor, este buscará sus productos en pequeñas y grandes superficies o, cada vez más frecuentemente, a través de plataformas digitales. Por eso, las compañías se encargan de la realización de trabajos publicitarios que sirvan para ser encontradas ante estas búsquedas (Galan, 2015, párr.2-3).

### **3.1.2 Estrategia de investigación y desarrollo**

La estrategia de I y D se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de IyD (básica de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de I y D es ser un líder en tecnología, es decir, ser pionero en una innovación, o un seguidor de tecnología, esto es un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en un líder o un seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o diferenciación.

Hay que mencionar además, “un nuevo enfoque de la I y D es la innovación abierta, en la que una empresa utiliza alianza y relaciones con laboratorios corporativos, gubernamentales y académicos para conocer nuevos desarrollos” (Wheleen y Hunger, 2007, p.193).

La Investigación y Desarrollo (I+D), dentro del mundo de los negocios, es la fase en la vida del producto y en este caso, del negocio, que puede ser considerada como la concepción del mismo.

Esta actividad impactará de manera positiva en el crecimiento de la empresa, al lograr satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, además de obtener ventaja sobre tus competidores mediante la introducción de nuevos productos y/o la mejora de los ya existentes.

Antes, los empresarios pensaban que la investigación era innecesaria por el hecho de ser ellos los que conocían todos los fenómenos de su mercado. Hoy la realidad dicta mucho de esta idea, pues además de tener conocimiento de las tendencias y preferencias del consumidor, es indispensable estar constantemente actualizado, ya que los cambios que se gestan dentro y fuera del sector al que pertenece tu negocio suelen impactarlo directa o indirectamente (Ocaranzar, 2015, párr.2-4).

### **3.1.3 Estrategia de operaciones**

La estrategia de operaciones determina como y donde se fabricara un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones.

El concepto del ciclo de vida de un producto que conduce finalmente a la producción masiva de un solo modelo es desafiado cada día más por el nuevo concepto de personalización masiva. Adecuada para un ambiente en cambio continuo, la personalización masiva requiere el rediseño del personal, los procesos, las unidades y la tecnología para proporcionar a los clientes exactamente lo que desean cuando lo requieran (Wheleen y Hunger, 2007, p.194-195).

La estrategia de operaciones coordina las metas operativas con las metas de la organización en su conjunto, a una escala más amplia. Esas metas generales de la firma cambian con el tiempo, de modo que la estrategia de operaciones debe ser diseñada de manera que anticipe necesidades futuras.

En ese sentido, “las capacidades operativas de una firma deben ser vistas como un portafolios de recursos que se adaptan a las cambiantes necesidades de producto y / o servicio de los clientes”.

En todo tipo de empresas, pero muy particularmente en las empresas de servicios, son factores que inciden directamente en la fortaleza o debilidad de las mismas para enfrentar a la competencia:

1. La coordinación ínter áreas (en particular entre Marketing, Ingeniería y Operaciones).
2. La funcionalidad, flexibilidad, agilidad, y adecuada localización y distribución de las instalaciones.
3. La adecuación de los sistemas para tener la más alta disponibilidad de la información necesaria para las operaciones.
4. La política y la práctica de la administración del personal, en particular en lo referente a su selección, formación, motivación y grado de autonomía.
5. La comparación sin complacencias con la competencia.

Sobre esa base se puede luego determinar, evaluar y seleccionar las estrategias, que permitirán establecer las políticas (o cursos de acción recomendados), que en definitiva llevan a configurar el plan estratégico de la empresa.

Dentro de ese marco general, la estrategia de operaciones busca constituirse en un plan de acción a largo plazo para la producción de los bienes y servicios de la empresa, propendiendo al logro de los objetivos globales mediante decisiones estratégicas, tácticas y operativas congruentes. Su contenido generalmente abarca:

1. Los objetivos operativos de largo plazo.
2. Las estrategias operativas.
3. La distribución de recursos entre los productos y/o funciones.
4. Los criterios para tomar decisiones.

La estrategia de operaciones tiene dos funciones básicas:

1. Configura un marco de referencia para la planificación y el control de la producción.
2. Fija las pautas para evaluar el aporte de la Gestión de Operaciones a los objetivos generales de la empresa.

Con respecto a las decisiones que en el contexto de una estrategia de operaciones corresponde tomar ellas, son en general de dos tipos:

1. Las decisiones de posicionamiento, que se refieren a la fijación de objetivos de largo plazo, el establecimiento de prioridades competitivas, la fijación de criterios sobre la gestión de la calidad
2. Las decisiones de diseño, que se refieren al diseño de los productos y los procesos, las características deseadas de la mano de obra, la definición de las tecnologías a utilizar, la determinación de la capacidad a largo plazo, la distribución interna de las plantas y los modos de aprovisionamiento (Arnoletto, párr.3-17).

### **3.1.4 Estrategia de compras**

La estrategia de compras se ocupara de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. Las opciones básicas de compras son la adquisición múltiple, la fuente única y el suministro paralelo. En la adquisición múltiple, la empresa adquiriente ordena una parte específica a varios proveedores. Este enfoque ha sido considerado tradicionalmente como superior a otros enfoques de compras porque: obliga a los proveedores a competir por el negocio de un comprador importante, lo cual reduce los costos de compras y si un proveedor no puede realizar la entrega, por lo general otro puede hacerlo, lo que garantiza que las partes y los suministros estén siempre disponibles cuando se requieran.

La adquisición múltiple es una estrategia que la empresa adquiriente utiliza para controlar la relación con sus proveedores. Tan pronto como los proveedores proporcionan evidencia de que pueden cumplir con las especificaciones del producto, el comprador los mantiene en su lista de proveedores aceptables de partes y suministros específicos (Wheleen y Hunger, 2007, p.195).

A su vez, “Las estrategias de compra deben estar basadas en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado”.

Dependerán de los niveles de costos de los compradores y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados. También es necesario considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con éstos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio Estratégico y cada contrato.

Las empresas de cualquier sector de la economía experimentan constantemente la acción de nuevos competidores, realidad que está exigiendo a los empresarios, tanto proveedores como comerciantes, aplicar estrategias logísticas diferentes a las tradicionales para continuar vigentes, seguir creciendo y aumentar su participación en el mercado (Correa, 2006, párr.3).

#### ***3.1.4.1 Selección de la estrategia de compras***

La selección de la estrategia de compras se debe realizar en función de la estrategia de la compañía. Para poder tener éxito en el proceso se debe de alinear con los objetivos de la compañía a medio y largo plazo y teniendo en cuenta en que ciclo de producto se encuentra la empresa y el producto (innovación, crecimiento, madurez, declive), ya que, la situación del mercado de venta final y la del mercado de compra, va a determinar cuál va a ser la estrategia de compras.

La selección de la estrategia de compras comprende los siguientes pasos:

1. Definición de las categorías y segmentación del portafolio de compras: para definir correctamente la estrategia de compras a seguir es necesario segmentar el portafolio (conjunto de referencias) en categorías. Las categorías se refiere al conjunto homogéneo de materiales, bienes o servicios que por su composición, características, aplicación, uso, siguen una dinámica de mercado similar.
2. Desarrollo del perfil de categorías: es conocer con exactitud, que, donde, y como compramos.

3. Construcción de la matriz estratégica de compras: la matriz permite tomar la decisión de que estrategia utilizar según el producto de forma más clara y precisa, también permitirá, conocer el balance de oportunidades y vulnerabilidades o riesgos.
4. Definición de las estrategias a medio/largo plazo: Por lo general las estrategias a largo plazo se basan en la proyección de las operaciones actuales, no estimula a los gerentes a pensar estratégicamente a cerca de lo que la empresa debería ser. Tienden a ser inflexibles, esta inflexibilidad da rigidez a la empresa y se los modifica sólo cuando hay crisis.
5. Definición de las categorías clave: Es necesario tener claro cuáles son los criterios para poder determinar las categorías clave, podrían ser: las categorías de productos que se encuentran dentro de los cuadrantes estratégicos y palanca, las que proporcionan ventajas competitivas a los productos, etc.
6. Formalización de planes estratégicos para las categorías clave: para las categorías clave se deben formalizar, discutir, aprobar e implementar planes estratégicos, que será el guion para una gestión de compras optimizada para cada una de estas categorías.
7. Determinación del poder de compra: para conocer el poder de compra que tiene la compañía es clave realizar un análisis utilizando el modelo de las fuerzas competitivas (poder de negociación de los clientes, poder de negociación en los proveedores, amenazas de nuevos entrantes, rivalidad entre los competidores, amenazas de productos sustitutos), en el mercado de suministros de un material, bien o servicio determinado (Casanovas, 2011, p. 30-36).



### 3.1.5 Estrategia de administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Gonzalez y Montes, 2006, p.9).

La estrategia de ARH, entre otras cosas aborda una inquietante cuestión: ¿debe una empresa o unidad de negocio contratar muchos empleados poco capacitados que reciban un salario bajo, realicen trabajos repetitivos y probablemente renuncien en poco tiempo o contratar empleados capacitados que reciben un salario relativamente alto y estén entrenados en diversas actividades para participar en equipos de trabajo auto dirigidos? A medida que aumenta la complejidad del trabajo, la última opción es la más adecuada para los equipos, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo de productos innovadores.

Las corporaciones multinacionales usan cada vez más equipos de trabajo auto dirigido en sus subsidiarias extranjeras, así como en sus operaciones nacionales. La investigación indica que el uso de equipo de trabajo mejora la calidad y la productividad y aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Las empresas que siguen una estrategia competitiva de diferenciación a través de una excelente calidad utilizan en mayor grado la información que proporcionan subordinados y colegas en las evaluaciones de desempeño que las empresas que siguen otras estrategias de negocios.

Las empresas han descubierto que tener una fuerza laboral diversa puede ser una ventaja competitiva. La investigación revela que aquellas con un alto grado de diversidad racial que aplican una estrategia de crecimiento tienen una productividad mayor que las empresas con menos diversidad racial. Una correcta estrategia de recursos humanos permite alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados (Wheelen y Hunger, 2007, p.197-198).

### **3.2 Decisión de suministros: ubicación de funciones**

Para que una estrategia funcional tenga mejor oportunidad de éxito, debe construirse sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, esa área puede ser candidata para la subcontratación.

La subcontratación implica la compra a otra empresa de un producto o servicio que antes se proporcionaba internamente. La subcontratación ha comenzado a convertirse en una parte cada vez más importante de la toma de decisiones estratégicas y una forma significativa de aumentar la eficiencia y con frecuencia, la calidad.

La clave de la subcontratación, es desarrollar en el exterior solo las actividades que no son esenciales para las competencias distintivas de la empresa. De otro modo, las empresas pueden renunciar a las mismas capacidades que las hicieron exitosas, lo cual las coloca en el camino a un eventual declive. Por lo tanto, cuando determina la estrategia funcional, el estrategia debe:

1. Identificar las competencias clave de la empresa o unidad de negocio.
2. Asegurarse de que las competencias sean fortalecidas continuamente.
3. Administrar las competencias de tal manera que se conserve mejor la ventaja competitiva que estas crean.

La decisión de subcontratar depende de la porción del valor total agregado que representa la actividad a considerar y de la cantidad de ventaja competitiva potencial que proporciona esa actividad a la empresa o unidad de negocio (Wheleen y Hunger, 2007, p.198-199).

### **3.3 Estrategias que se deben evitar**

Existen diversas estrategias que se podrían considerar como corporativas, empresariales o funcionales que son muy peligrosas. Los administradores que se han realizado análisis deficientes o que carecen de creatividad, pueden quedar atrapados cuando consideran alguna de las siguientes estrategias que se deben evitar:

1. Seguir al líder: imitar la estrategia de un competidor líder podría parecer una buena idea, pero pasa por alto las fortalezas y debilidades específicas de una empresa y la debilidad de que el líder esté equivocado.
2. Anotar otra estrategia: si una empresa tiene éxito porque es líder en un producto extremadamente exitoso, tiende a buscar otro súper producto que le garantice crecimiento y prosperidad.
3. Carrera armamentista: participar en una batalla encarnizada con otra empresa por ganar mayor participación de mercado puede aumentar el ingreso de ventas, pero ese aumento será más que igualado por el incremento de los costos de publicidad, promoción IyD y manufactura.
4. Hacer de todo: cuando la administración tiene frente así varias oportunidades interesantes, podría tender a lanzarse hacia todas ellas. Al principio, una corporación puede tener suficientes recursos para desarrollar cada idea y convertirla en un proyecto, pero el dinero, el tiempo y la energía se agotan rápidamente a medidas que los diversos proyectos demandan grandes inyecciones de recursos.

5. Mano perdedora: una corporación puede haber invertido tanto en una estrategia específica que la administración de alto nivel no está dispuesta a aceptar su fracaso. La administración, creyendo que ha invertido demasiado como para renunciar, puede seguir tirando dinero bueno al malo (Wheleen y Hunger, 2007, p.201).

### **3.4 Opción estratégica: selección de la mejor estrategia**

Quizás el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta de manejar factores estratégicos específicos que se desarrollaron previamente en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, probablemente fracasara.

Otro aspecto importante a considerar cuando se selecciona una estrategia es la capacidad de cada alternativa para cumplir los objetivos acordados con la menor cantidad de recursos y de efectos colaterales negativos. Por lo tanto, es importante desarrollar un plan de implantación tentativo para abordar las dificultades que la administración pueda enfrentar. Dicho plan debe considerar las tendencias sociales, la industria y la situación de la empresa, con base en la construcción de escenarios.

#### **3.4.1 Construcción de escenarios corporativos**

En relación con, “Los escenarios corporativos son estados financieros proforma (proyectadas) y los estados de resultados que pronostican el efecto que producirá cada estrategia alterna y sus diversos programas en el rendimiento de la inversión corporativa y de las divisiones.”

Para construir un escenario corporativo, se deben de seguir estos pasos:

1. Utilizar escenarios industriales para desarrollar una serie de supuestos sobre el ambiente de tareas (en el país específico bajo consideración). Haga una lista con supuestos optimista, pesimista, y más probables para factores económicos clave, como el PIB, el IPC y la tasa de interés prima, así como otros factores estratégicos externos clave, como la regulación gubernamental y las tendencias de la industria.
2. Desarrollar estados financieros de tamaño común de los años previos de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de que sirvan como base para las proyecciones del análisis de tendencias de los estados financieros proforma.
3. Construir estados financieros proforma detallados para cada alternativa estratégica (Wheleen y Hunger, 2007, p. 202).

### **3.4.2 Proceso de opción estratégica**

La opción estratégica significa la evaluación de estrategias y la selección de la mejor alternativa. Existe una evidencia de que cuando una organización enfrenta un ambiente dinámico, las mejores decisiones estratégicas no se logran a través del consenso en el que todos están de acuerdo en una alternativa. En realidad, conllevan cierta cantidad de desacuerdos acalorados e incluso conflictos.

Dos técnicas ayudan a los administradores estratégicos a evitar la trampa del consenso que descubrió Alfred Sloan:

1. Abogado del diablo: la idea del abogado del diablo tuvo su origen en la iglesia católica romana que instituyó un procedimiento inquisitorial como una forma de asegurar que no se canonizara a impostores como santos. Se elegía una persona confiable para encontrar y presentar todas las razones por la que una persona no debía ser canonizada. Cuando este proceso se aplica a la toma de decisiones estratégicos, se nombre un abogado del diablo (que puede ser un individuo o grupo) para identificar posibles errores

2. y problemas presente en una estrategia alterna propuesta, por medio de una presentación formal
3. Investigación dialéctica: cuando se aplica a la toma de decisiones estratégicas, la investigación dialéctica requiere que se generen dos propuestas que usen diferentes supuestos para fundamentar cada estrategia alterna bajo consideración. Después de que los defensores de cada postura presenten y debatan los méritos de sus argumentos ante decisores clave, alguna de las dos alternativas o una nueva alternativa intermedia se selecciona como la estrategia que se implantara.

La investigación apoya generalmente la conclusión de que los métodos de abogado del diablo e investigación dialéctica son igualmente superiores al consenso en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando el ambiente de la empresa es dinámico. El debate mismo, más que su formato particular, parece mejorar la calidad de las decisiones al formalizar y legitimar el conflicto constructivo y estimular la evaluación crítica.

Independientemente del proceso utilizado para generar alternativas estratégicas, se debe evaluar rigurosamente la capacidad de cada una de ellas para cumplir cuatro criterios:

1. Exclusividad mutua: tomar cualquier alternativa impediría tomar la otra.
2. Éxito: debe ser viable y tener una buena probabilidad de éxito
3. Integridad: debe tomar en cuenta todos los aspectos estratégicos clave.
4. Congruencia interna: debe tener sentido por sí misma como una decisión estratégica para toda la empresa y no contradecir las metas. Las políticas ni las estrategias clave que persigue la firma o sus unidades en ese momento (Wheleen y Hunger, 2007, p. 207-208).

### 3.5 Desarrollo de políticas

La selección de la mejor alternativa estratégica no es el final de la formulación de la estrategia. Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Son principios bajo los cuales la corporación opera día a día.

Cuando se diseña correctamente, una política eficaz logra tres objetivos:

1. Obliga a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencias.
2. Evalúa la solidez estratégica de una acción en particular.
3. Establece límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.

Las políticas tienden a perdurar e incluso superan en duración a la estrategia específica que las creó. Las políticas generales, como el cliente siempre tiene la razón o precios bajos siempre, pueden convertirse, con el paso del tiempo, en parte de la cultura de una corporación. Estas políticas pueden facilitar la implantación de estrategias específicas. También pueden limitar las opciones estratégicas de la administración de alto nivel en el futuro. Por lo tanto, a un cambio en la estrategia debe seguir rápidamente un cambio en las políticas. La administración de las políticas es una forma de dirigir la cultura corporativa (Wheleen y Hunger, 2007, p.208-209).

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Existen beneficios al momento de la aplicación de las políticas:

1. Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.

2. Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
3. Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
4. Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
5. Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
6. Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
7. Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
8. Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

De igual manera existen tipos de políticas dividida en generales y específicas:

1. Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.
2. Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras (Medina, 2012, párr, 1-6).



## **Capítulo IV: Formulación de la estrategia: estrategia corporativa**

En cualquier tipo de empresa, la responsabilidad de la alta gerencia consiste en planear al futuro a largo plazo de la organización. La estrategia corporativa define el o los negocios a los cuales se dedicará la compañía, las nuevas oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno y los objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar. También determina la estrategia de negocios, o sea, la manera en que la empresa logrará diferenciarse de la competencia. Las opiniones pueden incluir la elaboración de productos estándar o productos según pedido o la competencia sobre la base de ventajas de costo o la buena respuesta en la entrega del producto. La estrategia corporativa marca una dirección general que sirve como referencia para la realización de todas las funciones de la organización (Kraweski y Ritzman, 2000, p.28).

### **4.1 Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de “padre” organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio “hijos”. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como “familia”.

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto solo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos (Wheleen y Hunger, 2007, p.165).

La estrategia corporativa define la dirección a largo plazo que seguirá la organización y determina las metas que será preciso alcanzar para que la empresa tenga éxito. La gerencia establece la estrategia corporativa, para la cual necesita tomar tres decisiones estratégicas: determinar la misión de la compañía, vigilar los cambios en el entorno y ajustarse a ellos, e identificar y desarrollar las capacidades fundamentales de la empresa.

1. Determinar la misión de la compañía: la declaración de la misión de una empresa responde a varias preguntas fundamentales: ¿En qué negocio estamos? ¿dónde deberemos estar dentro de diez años?, ¿Quiénes son nuestros consumidores o clientes? El debido conocimiento de la misión de la empresa ayuda a los gerentes a generar ideas y a diseñar nuevos productos y servicios. Si la misión se ha definido en términos demasiado amplios, es posible que la compañía incursione en áreas en las que no es experta. Si la misión se define en forma demasiado estrecha, la empresa podría desperdiciar algunas oportunidades prometedoras de crecimiento.

2. Entorno: el entorno de negocio externo, en el cual compite una empresa, cambia continuamente y es preciso que la organización se adapte a esos cambios. La adaptación empieza con un rastreo ambiental, es decir un proceso mediante el cual los gerentes vigilan las tendencias dentro del entorno socioeconómico, incluyendo la industria, el mercado y la sociedad, en busca de oportunidades o amenazas potenciales.
3. Capacidades fundamentales: Las empresas alcanzan el éxito porque aprovechan todo aquello que son capaces de hacer particularmente bien, es decir, las fortalezas peculiares de la organización. Las capacidades fundamentales son los recursos y las fortalezas peculiares de una organización que la gerencia toma en consideración al formular la estrategia (Kraweski y Ritzman, 2000, p.28-29).

#### **4.2 Estrategia direccional**

Del mismo modo que cada producto o unidad de negocio debe seguir una estrategia empresarial para mejorar su posición competitiva, cada corporación debe decidir su orientación hacia el crecimiento planteándose las dos preguntas siguientes:

1. ¿Debemos expandir, reducir o continuar nuestras operaciones sin cambios?
2. ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificamos hacia otras industrias?

La estrategia direccional de una corporación esta intriguada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas estrategias magistrales):

1. Las estrategias de crecimiento expanden las actividades de la empresa.
2. Las estrategias de estabilidad no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.
3. Las estrategias de reducción disminuyen el nivel de actividades de la empresa (Wheleen y Hunger, 2007, p.165).

### 4.2.1 Estrategias de crecimiento

Por mucho, las estrategias direccionales corporativas utilizadas más ampliamente son las que están diseñadas para lograr el crecimiento en ventas, beneficios o alguna combinación de estos conceptos. Las empresas que hacen negocios en industrias en expansión deben crecer para sobrevivir. El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios.

Esta reducción de costo adquiere mucha importancia si la industria de una corporación crece rápidamente o se está consolidando y si los competidores participan en guerras de precios en un intento por aumentar su participación de mercado. Las empresas que no han alcanzado la masa crítica (es decir, que no han obtenido la economía necesaria de la producción a gran escala) enfrentan grandes pérdidas y a menos que encuentren y ocupen un nicho pequeño pero rentable, donde los precios se compensen mediante características especiales del producto o servicio.

El crecimiento es una estrategia muy atractiva por dos razones clave:

1. El crecimiento que se basa en aumentar la demanda de mercado puede enmascarar los errores de una empresa, los cuales serían evidentes en forma inmediata en un mercado estable o en declinación. Un flujo creciente de ingresos hacia una corporación altamente apalancada puede generar una gran cantidad de desperdicio organizacional (recursos no utilizados) que se utilizan para resolver rápidamente problemas y conflictos entre departamentos y divisiones.
2. Una empresa en crecimiento ofrece más oportunidades de avance, promoción y empleos interesantes. El crecimiento por sí mismo, es emocionante y aumenta el ego de los directores generales. El mercado y los posibles inversionistas tienden a ver a una corporación en crecimiento como “ganadora o “en constante movimiento”. Las compensaciones de los ejecutivos aumentan a medida que una organización aumenta de tamaño.

Las dos estrategias de crecimiento básicas son la concentración en línea o líneas de productos actuales de una industria y la diversificación hacia otras líneas de productos de otras industrias (Wheleen y Hunger, 2007, p.166).

#### **4.2.1.1 Estrategia de concentración**

Si las líneas de productos actuales de una empresa tienen un potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como una estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de concentración básicas son el crecimiento vertical y el crecimiento horizontal. Las empresas que crecen en una industria en crecimiento tienden a elegir estas estrategias antes de intentar la diversificación.

1. Crecimiento vertical: Se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor. En realidad, la empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales.

El crecimiento vertical es una estrategia lógica para una corporación o unidad de negocio con una posición competitiva sólida en una industria muy atractiva, sobre todo cuando la tecnología es previsible y los mercados están en crecimiento.

2. Crecimiento Horizontal: una empresa puede lograr el crecimiento horizontal mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. Produce integración horizontal, es decir el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto en la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía de la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo (Wheleen y Hunger, 2007, p.169-170).

#### **4.2.1.2 Estrategia de diversificación**

Cuando una industria se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento mediante estrategias de crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción más que diversificarse en diferentes industrias si desean seguir creciendo. Las dos estrategias de diversificación básicas son la diversificación concéntrica y de conglomerado.

1. Diversificación concéntrica: el crecimiento de la diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de una empresa en su negocio principal.
2. Diversificación de conglomerado: cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujos de efectivo o reducción de riesgos. Esta es también una buena estrategia para la empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena.

La importancia otorgada a la diversificación de conglomerado se basa en la inversión sólida y la administración orientada hacia los valores más que en la sinergia de producto y mercado de la diversificación concéntrica. Por ejemplo, una empresa rica en efectivo con pocas oportunidades de crecimiento en su industria podría moverse hacia otro sector donde haya muchas oportunidades, pero poco efectivo (Wheelen y Hunger, 2007, p.170-171).

#### **4.2.2 Opciones de entrada internacional**

En el mundo actual, el crecimiento tiene generalmente implicaciones internacionales. La investigación indica que el hecho de internacionalizarse tiene una relación positiva con la rentabilidad empresarial. Una corporación puede seleccionar el método más adecuado entre varias opciones estratégicas para entrar en un mercado extranjero o establecer instalaciones de manufactura en otro país. Algunas de las opciones de entrada internacional más populares son las siguientes:

1. Exportación: una buena forma de minimizar el riesgo y experimentar con un producto específico es la exportación, es decir el envío de bienes producidos en el país de una empresa a otros países para su comercialización. De esta manera, la empresa podría manejar todas las funciones decisivas por si mismas o subcontratar estas funciones a una empresa administradora de exportaciones.
2. Licencia: bajo un contrato de licencia, la empresa otorgante concede derechos a otra empresa del país anfitrión para producir o vender un producto. Esta es una estrategia especialmente útil si la marca registrada o el nombre de marca es reconocido, pero la empresa no tiene fondos suficientes para financiar su entrada directa al país.

3. Franquicia: bajo un contrato de franquicia, el franquiciante otorga derechos a otra empresa para abrir una tienda al detalle a través del uso de su nombre y sistema operativo. A cambio, el franquiciatario paga al franquiciante un porcentaje de sus ventas como regalía. La franquicia proporciona a una empresa la oportunidad de establecer una presentación en países donde la población o el gasto per cápita no es suficiente para realizar un gran esfuerzo de expansión.
4. Empresas conjuntas: establecer una empresa conjunta entre una corporación extranjera y una empresa nacional es la estrategia más popular que se utiliza para entrar en nuevo país. Con frecuencia las compañías forman empresas conjuntas para combinar los recursos y destrezas necesarios para desarrollar nuevos productos o tecnologías.
5. Contratos administrativos: una corporación grande que opera en todo el mundo posee una gran cantidad de talento administrativo a su disposición. Los contratos administrativos ofrecen un medio a través del cual una corporación utiliza de su personal para ayudar a una empresa de un país huésped a cambio de una retribución específica durante un periodo determinado (Wheleen y Hunger, 2007, p.172-174).

#### **4.2.3 Estrategia de estabilidad**

Una corporación puede elegir la estabilidad en vez del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo. Aunque en ocasiones es considerado como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una corporación exitosa que opera en un ambiente razonablemente previsible. Estas estrategias son muy populares entre propietarios de pequeñas empresas. Estas estrategias son muy útiles a corto plazo, pero son peligrosas si se siguen durante un tiempo demasiado largo. Las más populares de ellas son la estrategia de pausa y proceder con cautela, la estrategia sin cambio y la estrategia de beneficios.



A continuación se definirá cada una de las estrategias de estabilidad:

1. Estrategia de pausa y proceder con cautela: es en realidad, una oportunidad para descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción. Es una decisión sumamente deliberada de realizar solo mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica. Por lo general se le concibe como una estrategia temporal que se utiliza hasta que el ambiente se vuelve más propicio o para permitir que una empresa consolide sus recursos después de un periodo de crecimiento genero más crecimiento del que la empresa podía manejar.
2. Estrategia sin cambio: Una estrategia sin cambio es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato. Articulada raramente como una estrategia definitiva, el éxito de este enfoque depende de la ausencia de cambios significativos en la situación de la corporación. La estabilidad relativa creada por la modesta posición competitiva de la empresa en una industria que enfrenta un crecimiento escaso o nulo, la estimula a continuar con su curso actual y realizar solo pequeños ajustes por inflación en sus objetivos de ventas y beneficios. No existen oportunidades ni amenazas evidentes, ni fortalezas o debilidades significativas. Pocos competidores nuevos y dinámicos entran en una industria de este tipo.

Es probable que la corporación haya encontrado un nicho razonablemente rentable y estable para sus productos. A menos que la industria se esté consolidando, la comodidad relativa que una empresa experimente en esta situación la alienta a seguir una estrategia sin cambio en la que se espera que el futuro continúe como una extensión del presente.

3. Estrategia de beneficios: una estrategia de beneficios es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran solo temporales. La estrategia de beneficios es un intento para apoyar artificialmente los beneficios, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de la inversión y de los gastos discrecionales de corto plazo. En vez de anunciar la mala posición de la empresa a los accionistas y a la comunidad de inversionistas en general, la administración de alto nivel puede sentirse tentada a seguir esta seductora estrategia. La administración culpa a los problemas que enfrenta la empresa en un ambiente hostil (como políticas gubernamentales anti empresariales, competidores desleales, clientes difíciles o prestamistas codiciosos) y difiere las inversiones o recorta los gastos (como de I y D, mantenimiento y publicidad) para estabilizar los beneficios, es útil solo para ayudar a una empresa a salir de una dificultad temporal (Wheelen y Hunger, 2007, p.175-176).

#### **4.2.4 Estrategias de reducción**

Una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento malo; las ventas están bajas y los beneficios se convierten en pérdidas. Estas estrategias imponen una gran presión para mejorar el rendimiento. En un intento por eliminar las debilidades que están hundiendo a la empresa, la administración puede seguir una de varias estrategias de reducción, las cuales varían desde la estrategia de cambio o convertirse en una empresa cautiva hasta la estrategia de venta total, bancarrota o liquidación.

A continuación se define cada una de las estrategias de reducción:

1. Estrategia de cambio: hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos. La investigación muestra que las empresas que tienen un rendimiento malo en industrias maduras han podido mejorarlo mediante el recorte de costos y gastos y la venta de activos. Semejante a una dieta de reducción de peso, las dos etapas básicas de una estrategia de cambio son la contratación y la consolidación.

La contratación es un esfuerzo inicial para detener el sangrado rápidamente con un recorte general de tamaño y costos. La segunda etapa, la consolidación, implanta un programa para estabilizar a la nueva corporación ahora más delgada. Con el propósito de simplificar la empresa, se desarrollan planes para reducir los gastos generales innecesarios y justificar los costos de las actividades funcionales.

2. Estrategia de empresa cautiva: implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa. La industria puede no ser lo suficientemente atractiva como para justificar ese esfuerzo de parte de la administración actual de los inversionistas. No obstante, una empresa en esta situación enfrenta ventas escasas e incremento de las pérdidas a menos que lleve a cabo alguna acción.
3. Estrategia de venta total y desinversión: si una empresa con una posición competitiva débil en una industria no puede levantarse por sí misma o encontrar un cliente para el que sea una empresa cautiva, puede no tener otra opción más que vender. La estrategia de venta total tiene sentido si la administración puede obtener todavía un buen precio para sus accionistas y los empleados pueden conservar sus empleos después de vender toda la empresa. La esperanza es que otra empresa posea los recursos necesarios y la determinación para lograr que la firma retorne a la rentabilidad.

4. Estrategia de quiebra y liquidación: cuando una empresa se encuentra en la peor situación posible, con una mala posición competitiva en una industria con pocas perspectivas, la administración tiene solo unas cuantas alternativas, todas ellas desagradable. Como nadie se interesa en adquirir una empresa débil en una industria poco atractiva, la empresa debe seguir una estrategia de quiebra o liquidación. La quiebra implica entregar la administración a los tribunales a cambio de cierta liquidación de las obligaciones financieras de la corporación. La administración de alto nivel espera que, una vez que el tribunal decida los reclamos sobre la empresa, esta sea más fuerte y pueda competir mejor en una industria más atractiva. La liquidación es la terminación de una empresa. Cuando la industria es poco atractiva y la empresa es demasiado débil para ser vendida como un negocio en operaciones, puede decidir convertir en efectivo tantos activos comerciables como sea posible para distribuirlo entre los accionistas después de pagar todas las obligaciones. La liquidación es una estrategia prudente para las empresas en dificultades que tienen un pequeño número de opciones, todas las cuales son problemáticas. El beneficio de la liquidación sobre la quiebra es que la junta directiva, como representante de los accionistas y la administración de alto nivel toman las decisiones en vez de someterlas al tribunal de quiebras, el cual puede decidir ignorar por completo a los accionistas (Wheleen y Hunger, 2007, p.176-178).

### **4.3 Análisis de cartera**

Las empresas se enfrentan a menudo a la controversia empresarial de decidir entrar o no en nuevos mercados u ofrecer nuevos productos/servicios o simplemente no hacerlo.

Por otra parte, el análisis de cartera es una herramienta del análisis estratégico interno de la empresa, específicamente utilizado para la planificación estratégica corporativa.

Igualmente, el mercado junto con el paso del tiempo marca una dinámica que no puede ser ignorada. El ciclo de vida de los productos, los gustos o las modas, los avances tecnológicos o las innovaciones de la competencia llevan a la empresa a eliminar ciertos productos de su cartera y a introducir otros nuevos. Numerosas empresas que no cuentan con una buena dirección del desarrollo del producto optan por llevar a cabo esta tarea cuando ya no existe viabilidad comercial del producto en cuestión y éste ya no es rentable. Una empresa competitiva no puede permitirse estos fallos de planificación y siempre tiene que tener estrategias que miren al futuro (Empresa, 2011, párr.3).

El análisis de cartera coloca a las oficinas centrales corporativas en el papel de un banquero interno. Cuando se recurre al análisis de cartera, la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio forman una cartera de inversiones que ella debe manejar constantemente para garantizar el mejor retorno sobre el dinero que la corporación invirtió (Wheleen y Hunger, 2007, p.179).

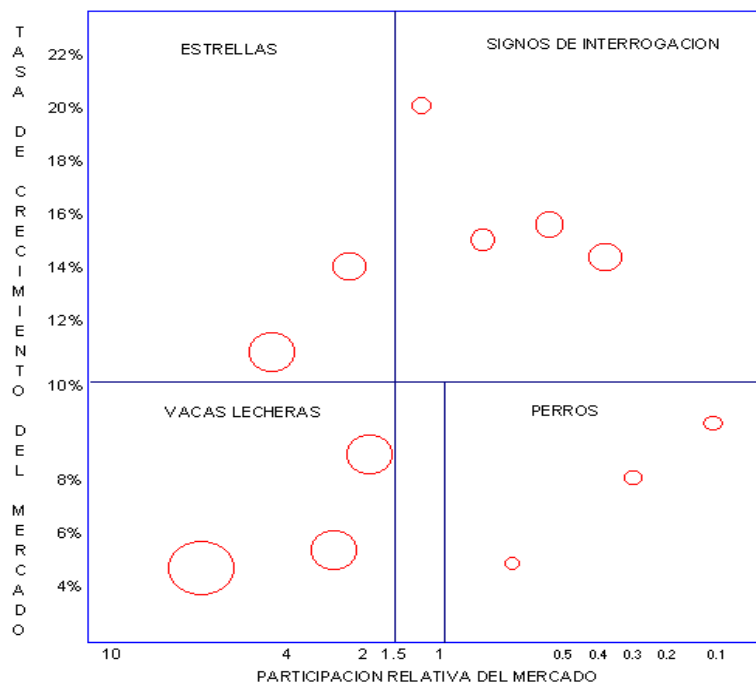
#### **4.3.1 Matriz BCG de crecimiento-participación**

La matriz BCG de crecimiento-participación, es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de las líneas de productos o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado. La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande. Según este cálculo, una participación relativa en el mercado mayor a 1.0 pertenece al líder de mercado. La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular. La matriz supone que, en igualdad de condiciones, un mercado en crecimiento es atractivo.

La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece 1.5 veces. Una línea de productos o unidad de negocio debe tener fortalezas relativas de esta magnitud para garantizar que tendrá posición dominante necesaria para ser una “estrella” o “vaca lechera”. Así mismo una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee un estatus de “perro”.

En la figura 4.1, cada producto o unidad de negocio se representa por medio de un círculo. El área del círculo representa la importancia relativa para la corporación de cada unidad de negocio o línea de productos en cuanto a los activos usados o las ventas generadas.

Figura 4.1 Matriz BCG de crecimiento-participación



La matriz BCG de crecimiento-participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento.

1. Los signos de interrogación denominados en ocasiones niños problemas o gatos salvajes, son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo. Para que un producto de este tipo gane suficiente participación de mercado para convertirse en un líder y, luego, en estrella, es necesario tomar dinero de productos más maduros e invertirlo en el signo de interrogación.
2. Las estrellas son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado.
3. Por lo general, las vacas lecheras generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son “ordeñados” para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación. Los signos de interrogación que no pueden obtener una participación dominante de mercado (y, por lo tanto, convertirse en estrellas) se convierten en “perros” cuando la tasa de crecimiento de la industria disminuye inevitablemente.
4. Los perros tienen baja participación y carecen del potencial para generar mucho efectivo (porque están en una industria poca atractiva). De acuerdo con la matriz BCG de crecimiento-participación, los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que pueden generar.

Después de registrar las posiciones actuales de sus líneas de productos o unidades de negocio en una matriz, una empresa puede proyectar sus posiciones futuras, suponiendo que no haya ningún cambio de estrategia. En este momento, las matrices presentes y proyectadas se pueden usar para ayudar a identificar problemas estratégicos importantes que enfrenta la organización. La meta de cualquier empresa es mantener la cartera equilibrada que pueda ser autosuficiente en efectivo y que siempre trabaje para cosechar productos maduros de industrias en declive con el fin de apoyar nuevos productos de industrias de crecimiento (Wheleen y Hunger, 2007, p.179-181).

### 4.3.2 Ventajas y limitaciones del análisis de cartera

Por lo general, el análisis de cartera se utiliza para formular estrategias porque ofrece ciertas ventajas:

1. Anima a la administración de alto nivel a evaluar cada negocio de la corporación de manera individual, así como establecer objetivos y asignar a cada uno.
2. Estimula el uso de datos orientados externamente para complementar el criterio de la administración.
3. Plantea el asunto de la disponibilidad del flujo de efectivo para usarlo en la expansión y el crecimiento.

Sin embargo, el análisis de cartera posee algunas limitaciones muy reales que han ocasionado que algunas empresas disminuyen el uso de este enfoque:

1. Es difícil definir los segmentos de producto y mercado.
2. Sugiere el uso de estrategias estándar que puedan pasar por alto las oportunidades o ser poco prácticas.
3. Proporciona una ilusión de rigor científico cuando en realidad las posiciones se basan en criterios subjetivos.
4. Sus términos cargados de valor, como “vaca lechera” y “perro”, pueden conducir a profecías de auto cumplimiento.
5. No siempre es claro que hace a una industria atractiva o donde se encuentra un producto en su ciclo de vida.
6. Seguir ingenuamente las indicaciones de un modelo de cartera puede reducir realmente los beneficios corporativos si estos se usan de manera inadecuada (Wheleen y Hunger, 2007, p.182-183).



#### **4.4 Parenting (sombra) corporativo**

El parenting (sombra) corporativo genera una estrategia corporativa concentrándose en las competencias centrales de la corporación y en el valor creado a partir de la relación entre el padre (madre) y sus negocios. En la forma de oficinas centrales corporativas, el padre (madre) posee mucho poder en esta relación. Según Campbell, Goold, Alexander, si existe un buen encaje entre las destrezas y los recursos del padre (madre) y las necesidades y oportunidades de las unidades de negocio, es probable que la corporación cree valor. Sin embargo, si no existe un buen encaje, es probable que la corporación destruya el valor.

La investigación indica que las empresas que poseen un buen encaje entre su estrategia y sus roles de paternidad tienen un mejor rendimiento que las empresas que carecen de él. Este enfoque de la estrategia corporativa es útil no solo para decidir los negocios que se deben adquirir, sino también para elegir la manera de administrar mejor cada unidad de negocio existente.

Por lo tanto, el trabajo principal de las oficinas centrales corporativas es lograr sinergia entre las unidades de negocio mediante los recursos necesarios a las unidades, la transferencia de destrezas y capacidades entre las unidades y la coordinación de las actividades de las funciones compartidas de las unidades para lograr economías de alcance (Wheelen y Hunger, 2007, p.183-184).

#### **4.4.1 Desarrollo de una estrategia de parenting (sombrija) corporativo**

Campbell, Goold y Alexander sostienen que la búsqueda de una estrategia corporativa adecuada conlleva tres pasos analíticos:

1. Examinar los factores estratégicos de cada unidad de negocio (o empresa meta, en el caso de una adquisición): el personal de las unidades de negocio identificó probablemente factores estratégicos mientras creaba las estrategias de negocio para sus unidades. De acuerdo con Frsot, Birkinshaw y Ensign, un centro de excelencia es una unidad organizacional que integra una serie de capacidades que ha sido reconocida explícitamente por la empresa como una fuente importante de creación de valor, con la intención de que estas capacidades se ejerzan o diseminen hacia otras partes de la empresa.
2. Examinar cada unidad de negocio (o empresa meta) con relación a las áreas en la que el rendimiento puede mejorar: estas se consideran oportunidades de parenting (sombrija). Por ejemplo, dos unidades de negocio podrían ganar economías de alcance mediante la combinación de sus fuerzas de ventas. En otro ejemplo, una unidad puede tener buenas, aunque no excelentes, destrezas de manufactura y logística. El personal de las oficinas centrales corporativas, debido a su experiencia en muchas industrias, tiene capacidad para detectar áreas de posibles mejoras que ni siquiera el personal de la unidad de negocio pudo haber notado. A menos de que existan áreas específicas significativamente más débiles que las de la competencia, el personal de las unidades de negocio ni siquiera está consciente de que es posible mejorar estas áreas. Sobre todo si cada unidad de negocio vigila solo su propia industria

3. Analizar que tan bien encaja la corporación padre con la unidad de negocio (o empresa meta): las oficinas centrales corporativas deben estar al tanto de las fortalezas y debilidades de sus recursos, destrezas y capacidades. Para hacer esto, el padre corporativo debe preguntarse si posee características que concuerden con las oportunidades de parenting de cada unidad de negocio (Wheleen y Hunger, 2007, p.184).

#### **4.4.2 Estrategia horizontal y competencia multipunto**

Una estrategia horizontal es una estrategia corporativa que trasciende las fronteras de las unidades de negocio para crear sinergias a través de ellas y mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio. Cuando se utiliza para crear sinergia, actúa como una estrategia de parenting (sombriilla). Cuando se le emplea para mejorar la posición competitiva de una o más unidades de negocio, se considera una estrategia corporativa competitiva.

En la competencia multipunto, grandes corporaciones multi negocios compiten con otras empresas similares en varios mercados. Estos competidores multi punto son empresas que compiten entre sí no solo en una unidad de negocio, sino en varias de ellas. En algún momento, un competidor con mucho efectivo puede decidir crear su propia participación en un mercado específico y dejar en desventaja a la unidad de negocio de otra corporación. Aunque cada unidad de negocio es la responsable principal de su propia estrategia de negocio, en ocasiones puede adquirir cierta ayuda de su padre (madre) corporativo, especialmente si la unidad de negocio del competidor recibe apoyo financiero fuerte del suyo.

La competencia multipunto y el uso resultante de la estrategia horizontal pueden retardar el desarrollo de la hiper competencia en una industria. Darse cuenta de que un ataque a la posición de un líder de mercado podría generar una repuesta en otro mercado, conduce a una abstención mutua en la que los administradores se comportan de manera más conservadora hacia rivales de multi mercado y la rivalidad competitiva se reduce (Wheleen y Hunger, 2007, p.184).

## Conclusión

Al realizar la presente investigación se llega a la conclusión de que la misión es el propósito o fin de ser de la existencia de una empresa, ya que define lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer, así mismo, la visión expone de manera clara hacia donde se dirige la empresa. Tanto la misión como la visión de la empresa son de vital importancia ya que estos sirven como guía fundamental para establecer los objetivos de la empresa y formular las estrategias.

La escuela de pensamiento estratégico, está compuesta por diferentes escuelas propuestas por Mintzberg, cada una de estas escuelas aporta elementos importantes que deben ser incluidos en el proceso de formación de estrategia.

Por otra parte la estrategia funcional, se centra en el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación, definiendo como hay que hacer las cosas, como se deben utilizar y aplicar los recursos para generar ventaja competitiva. La estrategia funcional debe ir alineada con la estrategia corporativa para que de esta manera tenga un óptimo desarrollo.

La estrategia corporativa está relacionada con los objetivos y el alcance de la organización, determina la manera en que la empresa podrá diferenciarse de la competencia y el camino que tomara para lograr sus metas a través de la elección y administración de un grupo de unidades de negocios, que compiten en distintos mercados de productos. A su vez brinda a la empresa una dirección en relación a las actividades que pueden expandirse, mantenerse estables o someterse a una reducción.

Al relacionar todos estos aspectos, se comprende que la formación de la estrategia es un proceso complejo que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales, oportunidades de crecimiento, la satisfacción de los clientes. entre otros logros, permitiendo construir un camino hacia el éxito.

### Bibliografía

- Andrade, S., & Fernandez, M. (2016). *las cinco Ps de la estrategia*.
- Andrea. (27 de Abril de 2016). *SmartUp Marketing*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://www.smartupmarketing.com/tips-de-estrategias-de-marketing/>
- Angulo, C. (mayo de 2008). *eumed.net*. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2008b/jcca2.htm>
- Arnoletto, E. J. (s.f.). Recuperado el 20 de octubre de 2016, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/333/estrategia%20de%20operaciones.htm>
- Bernal, C. J. (2001). *Empresas Competitivas* (Primera ed.). Colombia: RAM Ediciones Digitales.
- Cabrera, S. S. (2016). *eumed.net*. Recuperado el 27 de septiembre de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/1c.htm>
- Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento*. Barcelona: Profit Editorial.
- Conde, E. M., & Covarrubias Ramirez, R. (2013). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/orientacion-cliente.html>
- Cordoba, N. (2016). *Scribd*. Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/185327455/Henry-Mintzberg-Pensamiento-Estrategico>
- Correa, E. (01 de Noviembre de 2006). *Gestiopolis, Gestion de compras*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-compras-y-aprovisionamiento/>
- Cruz, R. C. (2007). *Pensamiento, Herramientas y accion del estratega*. La Habana.

- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* (Novena ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Diaz, L. F. (2005). Analisis y Planeamiento. En E. (. Distancia) (Ed.). San Jose, Costa Rica.
- Empresa, E. y. (12 de Noviembre de 2011). *aprendemosHoy*. Recuperado el 04 de octubre de 2016, de <http://queaprendemoshoy.com/%C2%BFque-es-el-analisis-de-cartera-de-negocios-matriz-bcg-i/>
- Espinoza, R. (21 de Febrero de 2013). Recuperado el 15 de octubre de 2016, de <http://robertoespinoza.es/2013/02/21/medidas-para-una-correcta-orientacion-al-cliente-en-la-empresa/>
- Espinoza, R. (16 de Enero de 2015). *Estrategia de Marketing*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Mexico: Cengage Learning.
- Galan, J. S. (2015). *Economipedia*. Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de <http://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>
- Gimenez, R. (7 de Enero de 2013). *Soluciones de gestion empresarial* . Obtenido de Clavei: <http://www.clavei.es/blog/2013/que-es-la-orientacion-al-cliente/>
- Gonzalez, P. R., & Montes, M. J. (2006). *Seleccion del personal*. España.
- Goodstein, L. D., Nolan , T., & Pfeffer, W. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administracion Estrategica* (Octava Edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica, competitividad y globalización*. Mexico: Cengage Learning .
- Kokemuller, N. (2002). *La Voz, pequeña y mediana empresa*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-la-visin-y-la-misin-en-la-estrategia-organizacional-5294.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing* (Octava ed.). Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentals de marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kraweski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones y analisis*. Mexico: Pearson Educacion.
- L.Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: McGrawHill.
- Lavado, A. (01 de Julio de 2014). *El emprendedor*. Recuperado el 14 de octubre de 2016, de <http://emprendedor.pe/primera-empresa/3442-la-importancia-de-la-vision-mision-y-valores-de-una-empresa.html/>
- Lusthaus, C., Anderson, G., Caden, F., & Montalvan, G. (2002). *Evaluación Organización* . Canada: Banco Interamericano de desarrollo y centro Internacional de Investigaciones.
- MacDonald, L. (2015). *La Voz*. (P. I. Amenábar, Editor) Obtenido de [pyme.lavoz.com/cmo-contribuyen-una-declaracion-clara-de-vision-y-mision-al-proceso-de-gestion-estrategica.html](http://pyme.lavoz.com/cmo-contribuyen-una-declaracion-clara-de-vision-y-mision-al-proceso-de-gestion-estrategica.html)
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Madrid: ESIC.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la vision a la accion*. Madrid: ESIC.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la vision a la accion* . Madrid : ESIC Editorial.

- Medina, M. (14 de mayo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari de la estrategia* (Ediciones Granica s.a ed.). Mexico.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericano S.A.
- Monge, B. (Marzo de 2009). *De Gerencia.com*. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/importancia\\_de\\_la\\_mision\\_para\\_buen\\_accionar](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar)
- Ocaranzar, A. (25 de Mayo de 2015). *Entrepreneur*. Recuperado el 20 de octubre de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/268345>
- Palacios, A. M. (2016). *Wikispaces*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+poder.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+de+negociacion>
- Puente, A. C. (2004). *Gestion por categoria, integracion eficiente entre fabricante y distribuidores* (Primera ed.). España: Netbiblo.
- Puentes, R. (2014). *Competencias*. Recuperado el 15 de Octubre de 2016, de <http://ramonchaux.wixsite.com/competencias/orientacion-al-cliente>
- R.David, F. (2013). *Administracion estrategica*. Mexico: Pearson Education.
- Rivero, R. P., Renea García, A. T., Campos Navas, A. M., Gómez Ravassa, R., & Galindo Pelayo, J. (1997). *Direccion Estratégica*. Malaga, España : Vertice.
- Roig, S., Ribeiro, D., Torcal, R., & Cerver, E. (2004). *El emprendedor innovador y la creacion de empresas*. valencia .



- Roman Muñoz. (2010). *la estrategia como un proceso mental*. Cali, Colombia.
- Ruiz, A. (15 de Marzo de 2014). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de [search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm](http://search.com/Edu/Merc/Es/GMerc031.htm)
- Sanchez, J. (2016). *Wikispaces*. Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+Empresarial.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+visionario>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el Liderazgo*. colombia: Plaza Y janes Editores S.A.
- Thompson. (04 de Diciembre de 2006). *PromonegocioS.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Valdez, J. M. (Enero de 2012). *Monografia, La mision de un negocio* . Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos/mision-negocio/mision-negocio.shtml>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). *Administracion Estrategica y politica de negocios* (Decima ed.). Mexico: Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios* . Mexico: Pearson Educacion.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico: Pearson Educacion.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administracion Estrategica y Politica de Negocios*. Mexico: Pearson Educacion .