

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNAN-RUCFA



TEMA GENERAL: ORGANIZACIÓN

SUBTEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

**(Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración
de Empresas)**

AUTORAS

BRA. CINTIA DAYANA CASTILLO ESPINOZA

BRA. SHEYLING KARINA MAIRENA RAMÍREZ

TUTORA

MSC. ANA MARÍA SÁNCHEZ

MANAGUA- NICARAGUA, DICIEMBRE 2014

INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Carta de Evaluación	iii
Resumen	iiii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
DESARROLLO	
CAPÍTULO UNO. GENERALIDADES DE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA	
EMPRESARIAL.....	5
1.1. Organización.....	5
1.1.1. Concepto.....	6
1.1.2. Dimensiones de la organización	8
1.1.2.1. Dimensiones estructurales.....	9
1.1.2.2. Dimensiones contextuales	10
1.1.2.3. Marco estratégico	12
1.1.2.4. Perspectiva de estrategia	12
1.1.3. Controles Organizacionales	14
1.2. Estrategia Empresarial.....	15
1.2.1. Origen y Evolución del concepto estratégico	16
1.2.2. Concepto de estrategia	17
1.2.3. Características de las estrategias	19
1.2.4. Elementos fundamentales de las estrategias.....	20
1.2.5. Niveles de las estrategias	21
1.2.6. Las 5 p's de las estrategias.....	23
1.2.6.1. Estrategia como plan	23
1.2.6.2. Estrategia como pauta de acción.....	24
1.2.6.3. Estrategia como patrón.....	25
1.2.6.4. Estrategia como posición.....	26
1.2.6.5. Estrategia como perspectiva.....	27

1.2.7. Funciones de las estrategias.....	28
CAPITULO DOS. RELACION ENTRE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	30
2.1. Análisis organizacional múltiple	31
2.1.1. Análisis multietapa	31
2.1.2. Análisis multinivel	33
2.1.3. Análisis de supuesto.....	34
2.1.4. Análisis de la red de variables estratégicas	35
2.1.5. Análisis Multienfoque.....	37
2.2. Relación entre organización y estrategia empresarial.....	37
CAPITULO TRES. TIPOS DE ESTRATEGIAS	39
3.1. Estrategia competitiva	39
3.1.1. Concepto	44
3.1.2. Proceso para establecer una ventaja competitiva	46
3.1.2.1. Formulación de la estrategia competitiva	46
3.1.2.2. Diseño de la estrategia competitiva	47
3.1.2.3. Implementación de la estrategia competitiva.....	48
3.1.2.4. Evaluación de la estrategia.....	48
3.2. Estrategia de Liderazgo en costo	49
3.2.1. Concepto de la estrategia de liderazgo en costo.....	49
3.2.2. Características de la estrategia de liderazgo en costo	52
3.2.3. Importancia de la estrategia de liderazgo en costo	53
3.2.4. Ventaja de la estrategia de liderazgo en costo	54
3.2.5. Requerimiento de la estrategia de liderazgo en costo	55
3.2.6. Implementación de la estrategia de liderazgo en costo	56
3.3. Estrategia de diferenciación	57
3.3.1. Concepto de la estrategia de diferenciación.....	57
3.3.2. Características de diferenciación	59
3.3.3. Objetivos de la diferenciación	59

3.3.4. Razón básica para diferenciar producto	61
3.3.5. Ventajas y desventajas de la estrategia de diferenciación	61
3.3.6. Mantenimiento de la estrategia de diferenciación	63
3.4. Estrategia de enfoque o segmentación	64
3.4.1. Concepto de estrategia de enfoque o segmentación.....	64
3.4.2. Características de estrategia de enfoque o segmentación	67
3.4.3. Importancia de estrategia de enfoque o segmentación	68
3.4.4. Ventajas y desventajas de estrategia de enfoque o segmentación	69
3.4.5. Distintos niveles de segmentación de mercado.....	69
3.4.6. Metodología para diseñar una estrategia de enfoque o segmentación	70
3.4.7. ¿Cuándo y para que? aplicar una estrategia de enfoque o segmentación	71

CAPITULO CUATRO. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA

EMPRESARIAL.....	73
4.1. Formulación de la estrategia.....	73
4.1.1. Aspectos que conllevan la formulación de estrategia	75
4.1.1.1. Objetivos anuales	76
4.1.1.2. Políticas	76
4.1.1.3. Asignación de recursos	77
4.1.1.4. Manejo de Conflictos	77
4.2. Selección de la estrategia.....	78
4.2.1. Naturaleza de análisis y selección de la estrategia	78
4.2.2. Criterios para la selección de la estrategia	79
4.2.3. Proceso de crear y seleccionar estrategia	80
4.2.4. Etapa de aportación de la información	82
4.3. Implementación de la estrategia	82
4.3.1. Naturaleza de la implementación de la estrategia	83
4.3.2. Conexión de la estructura (funcional y divisional)	84
4.3.3. Estructura de la unidad estratégica de negocio	86
4.3.4. Creación de la cultura de apoyo de la estrategia.....	87

4.3.5. Consideraciones en torno de los recursos humanos cuando se implementa estrategia.....	88
4.4. Consultoría de estrategia	90
4.4.1. Acciones básicas para una consultoría estratégica	91
4.4.2. ¿Qué empresas necesitarían consultoría estratégica?.....	92
CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFIA	95

DEDICATORIA

Al todo Poderoso que me ha dado las fuerzas, sabiduría, ha iluminado mi vida y me ha brindado salud para poder culminar mis estudios.

A mis padres que me dieron su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera, me motivaron a no darme por vencida y me dieron su ayuda para convertirme en profesional.

A mis maestros y amigos que estuvieron dispuestos a brindarme su apoyo en todos los momentos que los necesite.

Sheyling Mairena Ramírez

Al Dios eterno que me ha dotado de grandes cualidades y hasta el día de hoy me ha apoyado en todo momento, brindándome la sabiduría y fortaleza necesaria para salir adelante.

A mi madre que ha sido quien me ha formado, estimulado y apoyado para lograr mis sueños y salir adelante.

A los maestros que han hecho de mi un profesional dispuesto a poner en práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos.

Cintia Castillo Espinoza

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios todopoderoso, por brindarnos el don de la sabiduría, la fortaleza y perseverancia para llegar hasta este momento.

A nuestros padres quienes han sido pilar fundamental en nuestra educación, y nos han brindado el apoyo necesario para salir adelante en el día a día.

A nuestros maestros quienes aportaron a nuestra formación los conocimientos necesarios para nuestro desarrollo intelectual, base para la realización de este trabajo.

A ellos gracias.

Cintia Castillo Espinoza

Sheyling Mairena Ramírez

RESUMEN

Este documento presenta información de organización y diseño e implementación de estrategia empresariales, una organización es aquella entidad o unidad que pone al alcance de los individuos los productos y servicios necesarios para el diario vivir, para que operen eficientemente es necesario que implementen estrategias que le permitan su expansión en los mercados; en ello radica la relación entre las organizaciones y las estrategias empresariales. Se encontró que entre las estrategias que se pueden implementar están las competitivas, líder en costos, diferenciación y enfoque o segmentación; para poder implementar alguna de las estrategias es necesario llevar a cabo un proceso determinado a fin que sea efectiva en la empresa y permita que la organización cumpla con los objetivos que han sido previamente definidos.

INTRODUCCION

Las organizaciones se perciben como sistemas sociales integrados por individuos y grupos, que bajo una determinada estructura y contexto desarrollan estrategias utilizando los recursos disponibles para el logro de objetivos previamente definidos.

Una organización será exitosa siempre y cuando desarrolle e implemente determinadas estrategias que apoyen a la mejora del funcionamiento, desarrollo y organización en las empresas.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización. La importancia de las estrategias en las organizaciones radica en que es un soporte para la toma de decisiones, sirve de apoyo en cuanto al proceso de coordinación, comunicación y principalmente apoya al alcance de las metas que se ha planteado la organización.

Este documento fue realizado con el propósito de analizar por medio de la teoría científica las estrategias empresariales, describiendo aspectos de las mismas, los cuales facilitaran su diseño e implementación eficiente en las organizaciones, las estrategias apoyarán al cumplimiento de las metas establecidas.

En el desarrollo del trabajo se abordan temas tales como la relación entre organización y estrategias empresariales, la relación se visualiza en la necesidad de éxito, donde sus gerentes y líderes deben poner en marcha las diversas estrategias estudiadas, analizadas, aceptadas y planteadas para su implementación con el fin de lograr los mayores niveles de efectividad y otras habilidades gerenciales.

El documento hace énfasis en la importancia de la aplicación de las distintas estrategias en las empresas, por su eficiencia en los resultados que se logran tras la implementación de las mismas.

Se explican los tipos de estrategias que se pueden aplicar en una organización entre las que están, la estrategia competitiva, la estrategia de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque o segmentación, las cuales apoyan a las organizaciones a desarrollarse en el mercado que opera.

Para finalizar se presentan el proceso de diseño e implementación de estrategias empresariales, este proceso abarca la formulación, selección e implementación de la misma.

En la formulación se establece la misión de la empresa, visión y objetivos a largo plazo generando estrategias alternativas, lo que conlleva al proceso de selección estratégica que requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que le permitan a la organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, para finalmente llegar a la implementación de la estrategia, la cual implica administrar las fuerzas durante la acción en la organización.

JUSTIFICACION

El presente trabajo se ha realizado con el fin de aportar herramientas a la población estudiantil de las carreras de administración y mercadeo de la facultad de ciencias económicas de UNAN-RUCFA, las cuales apoyarán a un mayor desarrollo intelectual por medio de su estudio.

La información recopilada en este documento muestra la utilidad que tienen las estrategias para las organizaciones, al implementar una estrategia se involucran a todos los individuos de la empresa y se debe tener un seguimiento de dicha implantación.

Además de la relevancia que tendrá este informe en la sociedad estudiantil actual, al desarrollarlo se han aplicado todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera, de tal forma que ha contribuido también al desarrollo personal, particular de nosotras como estudiantes de la carrera de administración de empresas.

OBJETIVOS

General

Analizar, a través de la teoría científica, el diseño e implementación de las estrategias empresariales.

Específicos

1. Describir los aspectos generales de organización y estrategia empresarial.
2. Determinar la relación que existe entre organización y estrategia empresarial.
3. Describir los tipos de estrategias aplicables a la organización.
4. Presentar el proceso de diseño e implementación de estrategias empresariales.

CAPÍTULO UNO. GENERALIDADES DE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La proliferación de las organizaciones en la sociedad actual es tan grande, al igual que la variedad de su estructura y finalidades, es por ello que su estudio es muy complejo; una organización debe estar clara de la misión y visión que persigue ya que solamente de esta forma hará uso eficiente de sus recursos y podrá lograr los objetivos que se haya planteado, esto con el apoyo de las diversas estrategias que se vayan a implementar en la organización.

Generalmente las organizaciones poseen una estructura que está diseñada de forma tal que son perfectamente claros para todos aquellos que integran el personal de la misma, por ende dicho personal debe realizar determinadas tareas y son responsables de los resultados obtenidos por sus acciones, de tal forma que en las organizaciones se eliminan dificultades que ocasionan imprecisiones en asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

1.1. Organización

Las organizaciones se pueden percibir como unidades que colaboran a una región o país, ya sea ofreciendo un bien o un servicio con el cual se pretende satisfacer un probable deseo o necesidad en particular.

Dichas organizaciones se proponen y construyen con planeaciones anticipadas, con el fin de alcanzar determinados objetivos; en ciertas ocasiones las organizaciones pueden ser reconstruidas o reestructuradas ya que a medida que los objetivos han sido alcanzados se descubren medios mejores que apoyan a alcanzar metas a menores costos o esfuerzos.

Debido a ello el estudio en cuanto a las organizaciones es amplio ya que son unidades que se pueden modificar constantemente, por los cambios inmediatos a los que está sujeto en la sociedad actual.

1.1.1. *Concepto*

Ahora bien, se puede decir que el termino organización tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del significado, contexto o sentido que se le quiere dar a continuación se muestran distintos conceptos de organización.

Weber (1922), “La organización laboral es un grupo corporativo, siendo éste una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o bien limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas” (p. 45).

En las organizaciones es importante que los colaboradores o empleados desarrollen el sentido de pertenencia y respeto para con la organización de esta forma ellos podrán desempeñarse con más motivación, creando valor en sus grupos de interés, apoyando el desarrollo integral de la organización en particular.

Díaz (2010) expresa "son formaciones sociales complejas, compuestas por grupos, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad, comunicación y articulado por un sistema de significados en orden a la integración del sistema y logro de objetivos"(p. 39).

Por lo tanto la organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros, sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Según Franklin (2009):

Desde el punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno (p. 4).

Cuando se habla de organización de empresas, se refiere a la manera de lograr que una entidad pueda reunir recursos para alcanzar resultados eficientes con el propósito de que la misma pueda generar bienes y servicios de calidad, siempre y cuando se utilice eficazmente la tecnología de la información y de manufactura; se debe tomar en cuenta también la capacidad de aprender de la experiencia con el fin de tener resultados más certeros (que no existan altos niveles de incertidumbre).

Este objetivo se logra gracias a que tales reglas y órdenes se llevan a la práctica a través de la actuación de individuos específicos, por ejemplo de un director o de un jefe, y de un grupo administrativo.

1.1.2. Dimensiones de la organización

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisionomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas, en tanto que las dimensiones contextuales exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcance.

Según Barbosa (2013):

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos.

Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo (p. 64).

Las dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes y proporcionan un parámetro para la medición y el análisis organizacional. Para entender y evaluar a las organizaciones, es necesario examinar las dimensiones contextuales y las estructurales. Para visualizar con claridad las dimensiones, a continuación se mencionaran los componentes de cada una de ellas.

Para entender y evaluar a las organizaciones, uno debe examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

1.1.2.1. Dimensiones estructurales

Se puede ver a las organizaciones como estructurales sociales compuestas por personas, tareas y administración que forman una estructura de relaciones de interacción con el propósito de producir bienes, servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad en particular dentro de la sociedad.

Según Barbosa (2013):

Estas proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas. La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicos de negocios debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo tomando encuentra factores como: formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y razones de personal (p. 68).

Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

Cada factor se utiliza con el fin de suplir información ante las necesidades que se presenten en la organización, se refiere a la documentación oficial que respalda a los procedimientos. Por ejemplo: manuales de políticas y procedimientos, reglamentos, manuales de organización, el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas.

La extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada como McDonald's el contenido del trabajo es descrito en detalle y el contenido del trabajo es desarrollado de la misma forma en todas las localidades.

Franklin (2009), nos dice que “las dimensiones estructurales son aquellas que integran la formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo e indicadores de recursos humanos. Estas se utilizan para crear una base de medición” (p. 6).

Dichas dimensiones contemplan como bien menciona el autor la formalización; que nos indica que se debe tener información documentada de los objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y todos aquellos recursos que se consideren que están orientados a la gestión de las acciones que se deben realizar en la organización.

Se considera necesaria la especialización en cuanto a la forma de subdividir las tareas a cada individuo se considera que a medida que sea más alta la especialización el personal se concentrará en tareas específicas lo que podría apoyar al desempeño de los trabajadores.

La jerarquía de autoridad apoyara a la delegación de responsabilidades la cual ira en dependencia del cargo que se tenga, el profesionalismo nos permitirá conocer el grado de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, este ira en dependencia de los años de educación y la experiencia adquirida; los indicadores de los recursos humanos relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan así como su distribución en las distintas áreas en donde se deben desplazar.

1.1.2.2. *Dimensiones contextuales*

Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextúales pueden confundirse debido a que representan tanto a la organización como al entorno.

Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de la estructura de una organización y de los procesos de trabajo.

Díaz (2010), expresa que “las dimensiones contextuales son las que se utilizan para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo. En esta se consideran dimensiones tales como: tamaño, tecnología organizacional, entorno, estrategia y cultura organizacional” (p. 42).

Las dimensiones contextuales al igual que las estructurales proporcionan parámetros que permiten medir y analizar los distintos recursos de la organización, el tamaño; nos brinda información acerca de la magnitud de una organización en particular en base al número de personas, recursos financieros, instalaciones o infraestructura, ámbito de actuación en la sociedad, volumen de productos o servicios que genera, la tecnología organizacional; nos muestra las herramientas de tecnología de la información y de las distintas técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar insumos en resultados favorables.

Este factor a su vez se puede decir que se relaciona estrechamente con los niveles de desempeño que el empleado puede alcanzar de acuerdo a la capacidad de respuesta que se desarrolla, el entorno nos da a conocer los elementos que están fuera de las fronteras de la organización (gobierno, bancos, empresas competidoras, proveedores, clientes en si la comunidad en general).

Se analiza también la cultura organizacional que se percibe como las creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la sociedad organizacional; todas y cada una de estas dimensiones nos brindan pautas para conocer a fondo la organización y poder realizar las evaluaciones del desempeño, y así conocer de la situación de la organización.

1.1.3. *Marco estratégico*

Siempre en las organizaciones es necesario tener un marco estratégico, en el cual se contemple el plan a realizarse. Solo por medio de este se podrían cumplir los objetivos organizacionales y alcanzar una ventaja competitiva que le permita tener el posicionamiento de mercado necesario para alcanzar rentabilidad y apalancamiento para su respectivo desarrollo.

Iglesias (2005) “el marco estratégico está constituido por la misión, visión, posicionamiento y la estrategia. Estos cuatro elementos han tenido una evolución a lo largo del tiempo, asociándose tradicionalmente su concepción con la idea de planificación estratégica” (p. 78).

1.1.3.1. *Perspectiva de la Estrategia*

La perspectiva de estrategia básicamente precisa las diferentes vertientes de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, ambiente, modo de ingreso, alternativa de acción, de integración de personal, de manejo del conocimiento, economías, independencia y cooperación.

Porter (1982), plantea que:

Para lograr el rumbo establecido es necesario establecer estrategias que ayuden a la organización a lograr ventajas competitivas para posicionarse en el mercado que atienden. En este sentido, la estrategia, entendida como la forma de interactuar con el entorno competitivo para crear valor, puede enfocarse desde diferentes perspectivas (p.8).

Las distintas vertientes son dinámicas, estas apoyan al desarrollo organizacional, en tal caso el ambiente nos permite crear estrategia que ayuden a competir en el nuestro entorno, de ahí se derivan las estrategias internacionales, multinacionales y globales por medio de las cuales se establecen subsidiarias o franquicias que son controladas por la matriz, con el fin de explotar sus competencias centrales y de expansión, de igual forma se analiza el modo de ingreso al mercado; sea este por medio de exportación, licencia, subsidiaria propia, franquicias o alianzas, entre otras estrategias que se podrían implementar todo con el fin de llevar el producto los mercados internacionales.

Mintzberg (1993), “la estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo” (p. 60).

Las alternativas de acción son iniciativas que se implementan en la organización para atraer clientes, soportar las presiones que ejercen los competidores y fortalecer su posicionamiento en el mercado, las integraciones de personal son criterios básicos para armar u organizar cuadros de mando en distintas ubicaciones, apoyando de esta forma la coordinación de los empleados, es importante conocer las estrategias independientes y cooperativas ya que estas son alternativas que la organización adopta para competir o bien para interactuar con otras entidades.

1.1.4. *Controles organizacionales*

El control organizacional es un proceso mediante el cual se garantiza que el desempeño se ajuste a los objetivos de la organización. Este proceso implica reglas, procedimientos y objetivos útiles e imprescindibles, puesto que en una empresa está directamente ligado el control con la maximización de utilidades y la planeación, entendida como el proceso formal de crear metas.

De este modo, el control garantiza que las decisiones sean óptimas para cumplir una meta central, suponiendo acciones y resultados deseados, al mismo tiempo que mantiene conductas y resultados reales. Para ello, es necesario contar con información precisa y oportuna; entregando planes que son el resultado de estrategias y un buen sistema de control que ayuda a cumplir lo programado.

Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicara la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados presentes con los esperados y sugieren las medidas correctivas en caso de ser necesario. Cuando los controles organizacionales están bien diseñados apoyan la gestión para elevar el desempeño. Este tipo de controles por lo general se dividen en controles estratégicos y financieros.

Según Franklin (2009):

Los controles estratégicos son los criterios que la organización utiliza para saber si sus estrategias son adecuadas para afrontar las condiciones que existe en su entorno y para capitalizar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, su objetivo principal es estudiar si aquello que la empresa podría hacer (oportunidades que existen en su contexto externo) corresponde con lo que hace (ventajas competitivas). Los controles estratégicos eficaces ayudan a una organización a entender que necesita para tener éxito y evaluar la medida en la que se concentra en los aspectos necesarios para implementar sus estrategias.

Los controles financieros son criterios objetivos que se utilizan para medir el desempeño de la organización. Se fundamenta en unidades de medida de la rentabilidad, como el rendimiento sobre la inversión; de liquidez, como el capital de trabajo; de financiamiento, como el grado de obligación o como el valor económico agregado, entre otros (p. 10).

Las organizaciones utilizan los controles financieros para evaluar su desempeño presente comparándolo tanto con sus resultados anteriores como los de sus competidores y con promedios de la industria. La correcta combinación de controles estratégicos y financieros determina la eficacia con la que opera la estructura organizacional.

1.2. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial se basa en los conocimientos de otras ciencias como el marketing y las finanzas corporativas. La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas, los planes de una organización y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. El objetivo de las mismas es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción complementaria de todos sus componentes contribuya al el logro de objetivos definidos y alcanzables.

1.2.1. *Origen y evolución del concepto estrategia*

La idea de estrategia proviene de la ciencia militar, y es comprendida como la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala.

Avellan (2013) plantea que:

El vocablo Strategos inicialmente se refería un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde paso a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.c) vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). En tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.c) el término hacía referencia a estrategia empresarial.

La palabra estrategia proviene del griego Strategos, en referencia a los generales militares, y combina los términos stratos (el ejército) y ago (dirigir). La historia de la planeación estratégica comenzó en el ejército. Un objetivo clave de la estrategia tanto militar como empresarial es “ganar una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia empresarial es parecida a la militar y, en el transcurso de los siglos, los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas de negocios en la actualidad (p. 13).

Las organizaciones empresariales intentan usar sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una organización está equivocada (es decir, si es ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo podría ser insuficiente para tener éxito. Generalmente el éxito militar o empresarial no es el feliz resultado de estrategias fortuitas.

El éxito es en realidad el producto tanto de una atención continua para modificar las condiciones externas e internas como de la formulación e implementación de adaptaciones a tales condiciones con base en el conocimiento.

El elemento sorpresa ofrece grandes ventajas competitivas en ambos tipos de estrategia; los sistemas de información capaces de revelar datos sobre las estrategias y los recursos de los adversarios o competidores también son sumamente importantes.

Esta noción de estrategia referida al concepto militar nos genera ideas en cuanto a la definición de estrategia, ya que en las bases militares se aplican fuerzas de gran escala contra cualquier enemigo, utilizando todos los recursos disponibles con el fin de salir victoriosos del campo de batalla. En el ámbito empresarial lo podemos percibir como la movilización de todos los recursos de la empresa en ámbitos globales con el propósito de conseguir objetivos a largo plazo.

En el plano militar la movilización de tropas es una táctica dentro de estrategias más amplias que se aplican; en el plano gerencial, los planes anuales de inversiones es una estrategia global a largo plazo. Las guerras requieren de varias estrategias, en fin de todas aquellas que se consideren necesarias que sean capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa en el transcurso de la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de tal manera que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "Administración Estratégica".

1.2.2. *Conceptos de estrategia*

La estrategia se concibe como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos de función de objetivos y metas.

Mintzberg(citado en Avellan 2013), define la estrategia como “un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades de asignación de recursos” (p.13).

Para los empresarios, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes. En administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Ortega (2008), plantea que estrategia “constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras” (p.27).

La finalidad de las estrategias es, entonces, determinar y comunicar mediante un sistema de objetivos y políticas mayores una descripción de la empresa que desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos, no tratan de delinear con exactitud cómo debe cumplir sus objetivos la organización, sino que recursos utilizara y por medio de que actividades.

Cerda (2013) considera que estrategia “es la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempo de paz o de guerra” (p.14).

Se le podría llamar estrategia a un plan ideado para dirigir un asunto y designar un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en todo momento. El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada.

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir un derrotero a la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de aquella.

Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del qué hacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno.

1.2.3. *Características de las Estrategias*

Las características manifiestan los medios o las formas que permiten lograr los objetivos. Generalmente guían al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible, son claras y comprensibles para todos de modo que se puedan ejecutar en tiempos razonables.

Avellan (2013) menciona las características:

- a) La estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno.
- b) Implican un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo.
- c) Persiguen defender y mejorar la competitividad de la empresa
- d) Están alineadas y son coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- e) Consideran adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa (p.15).

Toda estrategia para que sea efectiva deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible (Eficiencia), deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los "fines" y las estrategias "los medios" que permitan alcanzarlos (Eficacia).

La estrategia ha venido a mejorar el funcionamiento, desarrollo y organización en las empresas garantizando el cumplimiento de sus metas y objetivos, en el pasado solo se hacían referencias militares a las estrategias, es decir que eran los medios que utilizaban los dirigentes de la milicia para lograr sus fines establecidos, en cambio ahora podemos relacionarlo a los medios que utilizan todas las empresas para lograr una mejor postura frente a la competencia.

1.2.4. *Elementos fundamentales de las estrategias*

En el campo de actividad se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, especificar cuál es o cuáles son los negocios en los que se piensa trabajar, de esta forma se conocerá con más detalle el giro de la misma y las estrategias que se implementaran, los recursos y capacidades presentes que posee y domina la empresa con los que pueden hacer frente al entorno, y las ventajas competitivas que son las características diferenciadoras sobre la competencia vinculadas al producto o servicio que ofrece la empresa; es decir lo que mejor sabe hacer la empresa y con qué recursos lo realiza.

Según Porter (1982), "los elementos corresponden a los objetivos a largo plazo, el campo de actividad, los recursos y capacidades así como también a las ventajas competitivas" (p.18).

Los elementos incluyen objetivos a largo plazo, que se pueden considerar como la misión de la empresa, o propósitos; incluye el campo de actividad, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte, de igual forma incluye su ventaja competitiva o estrategia de negocio, y los recursos necesarios para la implementación.

Gonzales (2009) “Los elementos esenciales para lograr una estrategia efectiva en una organización son misión, visión y valores” (p. 35).

La misión ayuda a definir el campo de actividad de la organización identificación de las capacidades esenciales que la organización desarrolla o puede desarrollar en el futuro, la visión constituye el reto o propósito estratégico que una organización desea alcanzar y los valores responde a una pregunta que toda compañía establecerse es ¿Cómo va a lograr la organización la misión y la visión?

Se consideran estos elementos fundamentales, por el nivel de importancia que tienen para las organizaciones, es necesario contar la cantidad precisa de personal, y que estos estén capacitados, de forma tal que al momento de implementar las estrategias se efectúen de la forma más eficiente y eficaz, aprovechando la ventaja competitiva de la empresa para desplazar a cualquier amenaza en el mercado.

1.2.5. *Niveles de las Estrategias*

La empresa debe desarrollar estrategias coherentes con su estrategia global, de este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de estrategia empresarial. Entre los cuales están el nivel corporativo, competitivo y funcional.

Johnson (2006), “existen estrategias a diversos niveles de la organización, exactamente son tres niveles; corporativo, competitivo y funcional, a cada uno de los cuales se les asignan diferentes competencias respecto de la toma de decisiones” (p. 69).

En la estrategia corporativa, la gerencia estratégica es la más alta ya que es la más amplia, aplicándose a todas las partes de la firma. Tiene un enfoque a largo plazo. Da la dirección a los valores, la cultura, a las metas y los objetivos corporativos. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno. Esta estrategia es la que decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar, la sinergia entre las distintas unidades de negocio, etc.

En el nivel competitivo esta la estrategia específica para cada unidad de negocio, cómo se va a manejar el negocio, qué cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc. En otras palabras, trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. El énfasis está en planes de mediano plazo.

La estrategia funcional se refiere a la estrategia de cada unidad de negocios a nivel de cada función. Esto incluye a las estrategias de comercialización, de desarrollo de nuevos productos, de recursos humanos, financieras, legales y de tecnología de información a nivel de las unidades de negocio de la corporación.

El énfasis está en planes a corto plazo y se limita al dominio de la responsabilidad funcional de cada departamento. Las estrategias funcionales de cada departamento se derivan de la estrategia a nivel negocios.

Avellan (2013), nos dice que “La estrategia corporativa analiza y decide en que negocios quiere estar, la estrategia competitiva decide la forma de competir, la estrategia funcional establece políticas de empresa de carácter funcional” (p.18).

El tipo de decisión de establecimiento del ámbito de actuación de la empresa, corresponde al nivel corporativo, el establecimiento de la estrategia de negocio corresponde al nivel competitivo, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

La empresa debe desarrollar estrategias funcionales dentro de cada área funcional de la empresa. Muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Por ejemplo la compañía Gillette incluye una amplia variedad de productos que van desde navajas y máquinas de afeitar y artículos de baño, hasta bolígrafos, productos de papelería y pequeños aparatos para el hogar y uso personal. Cada uno de estos negocios casi siempre exige una estrategia separada.

1.2.6. *Las 5 p's de las estrategias*

La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

1.2.6.1. *Estrategia como plan*

Para casi todos a quienes se les pregunte, 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. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.

Esta estrategia es un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa donde se recoge de forma explícita documentos formales conocidos como planes para ser utilizados al momento de la ejecución de la estrategia.

Según Mintzberg (1993):

La estrategia es un plan, un curso de acción consistentemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición las estrategias tienen dos características esenciales; a) se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran, b) se desarrollan de manera consistente y con un propósito determinado (p. 20).

Como planes las estrategias pueden ser generales o específicas. En la milicia la estrategia implica “Trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y decidir acerca de los compromisos individuales”. En la administración “la estrategia es un plan unificado”, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

1.2.6.2. *Estrategia como pauta de acción*

Se pueden considerar como un tipo de estrategias que podrían ser usadas como "maniobra" para poderle ganar al competidor, o al menos para obtener ventaja sobre los mismos. Las estrategias se trazan por medio de planes que se visualizan y se subdividen como maniobras.

Según Avellan (2013), como plan una estrategia puede ser una “maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor” (p. 20).

Ejemplo de esta estrategia es una corporación que amenaza con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor al construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión como tal es una pauta de acción o maniobra.

1.2.6.3. *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 que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

Mintzberg (1993) plantea que, “Es un modelo específicamente un patrón en un flujo de acciones, en otras palabras de acuerdo a esta definición la estrategia es consistencia en el comportamiento tanto si es intencional como si no lo es” (p. 21).

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. Las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos.

Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras.

Ejemplo de esta estrategia; en los cines se está acostumbrado que los miércoles la entrada es al dos por uno. El patrón de esta estrategia es que se sabe que siempre cada miércoles es al 2x1.

1.2.6.4. *Estrategia como posición*

La estrategia es una posición en particular, un medio para ubicar una organización (medio ambiente). Consecuentemente podemos expresar que es el lugar en que una compañía podría estar en la lista de las mejores empresas de su giro.

Según Avellan (2013):

Es un medio para ubicar a la organización en un “medio ambiente” la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre una organización y el medio ambiente o sea entre el contexto interno y externo. En términos ecológicos la estrategia presenta un “nicho”, en términos económicos un lugar que genera renta o ingresos (p. 21)

Esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole.

1.2.6.5. *Estrategia como perspectiva*

Es una estrategia que a diferencia de la de posición que mira hacia afuera de la organización, esta mira hacia el interior de la organización, de la manera en que percibe al mundo.

Según Mintzberg (1993):

Su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. La estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones. Para poner en marcha una estrategia uno de los elementos a tomar en cuenta es la delimitación del área de acción, recursos a utilizar y las ventajas que tiene la empresa sobre la competencia, es importante tomar en cuenta los niveles de las estrategias entre los cuales tenemos la estrategia corporativa, competitiva, y funcional. (p. 22).

La anterior definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, sin embargo esta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo.

Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo h-p, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto McDonald se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

Lo que resulta clave en esta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos, que persiguen el logro de los mismos objetivos.

1.2.7. *Funciones de las estrategias*

Las estrategias cumplen con distintas funciones las cuales apoyan los distintos niveles de las organizaciones. Las estrategias son de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; y delimitan las funciones de las estrategias.

Según Franklin (2009), “las funciones básicas de las estrategias son tres; soporte a la toma de decisiones, proceso de coordinación y comunicación, y el alcance de las metas” (p.16).

El soporte para la toma de decisiones aporta sencillez y coherencia de las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.

En cuanto al proceso de coordinación y comunicación, responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales. En las metas, el propósito estratégico radica en que una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

Las organizaciones forman parte de la sociedad, su objetivo primordial es satisfacer las necesidades y deseos de los individuos por medio de los bienes y servicios que ofrece, dichas organizaciones alcanzan sus mayores niveles de eficiencia y eficacia a través de la implementación de estrategias. Estas estrategias surgen ante la necesidad de crecimiento, expansión y desarrollo de las empresas. Es por ello que día a día se diseñan, implementan y hasta evalúan las diversas estrategias aplicables a las distintas organizaciones,

CAPÍTULO DOS. RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la organización; también es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una empresa por lo que una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior, de esta forma se tendrán mejores resultados en las organizaciones.

La estrecha relación entre la organización y estrategia empresarial radica en que para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben poner en marcha las diversas estrategias previamente estudiadas, analizadas, aceptadas y planteadas para su implementación, con el fin de lograr los mayores niveles de efectividad, y otras habilidades gerenciales.

El peso de la relación recíproca entre la estrategia y la estructura debe garantizar que cada estrategia coincida con una estructura que proporcione la estabilidad necesaria a la organización para mantener su posición competitiva actual, así como la flexibilidad para fortalecerla en el futuro.

2.1. Análisis Organizacional Múltiple

Para puntualizar el análisis, se eslabonan las técnicas que la organización emplea para responder a las presiones que enfrentan productos del modelo de negocio que guía sus acciones.

El análisis de las organizaciones, desde el punto de vista estructuralista, se hace a partir de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de las teorías que mencionaremos en el transcurso de este documento.

Según Franklin (2009):

Es indudable que un análisis organizacional múltiple permita a la organización implementar con más certeza un marco estratégico, distribuir sus recursos entre sus actividades críticas, fortalecer sus operaciones, motivar a sus equipos de trabajo, crear una cultura y ambiente de trabajo más permeable y ejercer un liderazgo eficaz como parte de un proceso para hacer mejor las cosas (p. 23).

2.1.1. Análisis Multietapa

Para este análisis se utiliza las cuatro funciones del proceso administrativo como etapa, ya que nos servirá para una mejor realización de nuestras ideas y proyectos, puesto que a través de planes, dichas ideas se organizan, se ejecutan, y finalmente se establece el control de los resultados deseados, permitiendo por lo tanto corregir errores que en nuestros planes pudieran haberse presentado.

Según Cerda (2013):

Esta herramienta analítica se utiliza para determinar la vía para que el proceso administrativo articule el marco de actuación de la organización con su infraestructura y forma de gestión y medición de sus acciones. En este se establecen las etapas de planeación, organización, dirección y control (p. 15).

La etapa de planeación, la cual se concibe como el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. En la etapa de la organización refiere el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

En la etapa de dirección se guía y provee de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. Entre los factores que ayudan a tener un mejor resultado en el trabajo de las organizaciones encontramos el liderazgo, comunicación, motivación, grupos y equipos de trabajo, manejo de estrés, tecnología de la información, toma de decisiones, creatividad e innovación.

En la etapa del control se realiza el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

Cada factor a desarrollar en la planeación es importante porque con ellos podemos ver el desarrollo de una organización, en la misión de la empresa vemos el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización ya que se define lo que se pretende cumplir en el entorno o sistema social en que actúa.

El administrador se debe anticipar con la meta, procesos, procedimientos, programas, para lograr de esta manera una excelente planeación y así lograr los objetivos propuestos.

Un administrador como líder de una empresa este imprime un estilo de creatividad e innovación en cada uno de sus colaboradores para que estos se sientan motivados a lograr las metas propuestas, tomando el manejo de estrés que se puede presentar en cualquier momento en los trabajadores, formando grupos de trabajo facilitando de esta formas la realización de sus tareas y así lograr obtener una mejor comunicación entre ellos.

2.1.2. Análisis Multinivel

Es un recurso analítico que sirve para identificar los niveles jerárquicos que la organización establece para lograr una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de líneas de negocios en distintas dimensiones y ámbitos.

Según Franklin (2009), en el análisis debemos:

- a) Examinar los niveles jerárquicos corporativos, funcionales, de negocio y globales.
- b) Asociar los contenidos de niveles jerárquicos con el perfil de la respuesta de los mandos superiores, mandos medios y base operativa
- c) Evaluar a alternativa de emplear unidades desconcertadas como alternativa para descargar el aparato administrativo de la organización.
- d) Ponderar la utilización de unidades descentralizadas como instancia responsable y consolidar la atención en los productos y servicios.
- e) Considerar el desarrollo de una composición organizacional que combinen estructuras función/procesos, estructura estratégica, estructuras en red y estructuras virtuales (p. 15).

El análisis multinivel es de suma importancia, con el nivel corporativo se miden las unidades administrativas, con el funcional hace referencia a la definición, implementación y control de estrategias, con el nivel jerárquico de negocio se hace uso para la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales, con el nivel global incluye la participación en los mercados globales.

Mediante la asignación de facultades a distintos ámbitos territoriales para asumir funciones de soporte adjetivas y funcionales sustantivas sobre las que es necesario ejercer un estricto control, también para diversificar las líneas de operación.

Con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero como una plataforma para administrar en múltiples niveles de delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de la organización esto se realiza para aumentar la rentabilidad, apalancar habilidades distintivas, explorar los efectos de la curva de la experiencia y dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.

2.1.3. Análisis de Supuestos

La realización del análisis de los supuestos en las organizaciones son esenciales por características muy particulares de la misma, entre los supuestos podríamos establecer algunos de competitividad, distinción de objetivos a corto y largo plazo, costos de para operar en algún mercado en particular, etc.

Los supuestos que se establezcan se pueden clasificar por orden de relevancia según los directivos consideren conveniente. También el análisis de supuestos es una herramienta que explora la validez de las suposiciones según su aplicación en un proyecto, este identifica los riesgos que se presenten en un proyecto debido al carácter inexacto, inconsistente o incompleto.

Cerda (2013) Argumenta que este análisis “Permite revisar los supuestos o reglas de juego no escritas en los que subyacen los comportamientos que la organización utiliza para dar respuestas a los requerimientos del entorno en el que actúa” (p. 16).

Entre estos supuestos se determina cómo incide el manejo de supuestos en el desempeño de la organización, identificar las reglas de juegos no escritas como: motivadores, facilitadores e indicadores, conocer los detonadores que pueden generar efectos colaterales tales como; Intolerancia, estrés, conflictos y crisis, trabajo en equipo deficiente, tiempo de entrega prolongados, como último encontramos, medir los efectos colaterales que producen estas reglas de juego no escritas.

2.1.4. Análisis de la Red de variables Estratégicas

Este se considera el procedimiento fundamental por medio del cual se puede analizar las variables que integran los aspectos críticos que inciden en el logro de un desempeño superior.

Cerda (2013) manifiesta que:

Por su naturaleza la red de variables estratégicas está compuesto por un centro estratégico en el que recaen las estrategias centrales en torno al cual giran la estrategia, la cultura organizacional, los valores, el liderazgo, la estructura, la tecnología, la rentabilidad y el capital intelectual. La amplitud y el alcance de su interacción se basan en la capacidad que desarrolle para alinear de manera flexible recursos tangibles e intangibles (p. 17).

Los recursos a valorar en la red de variables estratégicas son; las competencias centrales que apalancan las capacidades reales para el manejo de procesos estratégicos, las estrategias, la cultura organizacional que articula con sensibilidad actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos, y formas de hacer las cosas en diferentes dimensiones, los valores, los cuales nos expresan las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en la conducta personal, social y organizacional de los objetivos.

La tecnología que delinea la plataforma para un manejo eficaz de la información y los sistemas estratégicos como flujos y procesos, la rentabilidad que permite a la organización el logro de un desempeño superior y sustentable en todo tipo de industria.

Tomando en cuenta la cultura organizacional como una oportunidad y como una estrategia esta que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, especialmente si éste se está enfrentando a una crisis o pasa por un momento complicado, ya que las empresas tendrán que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño; esto habla de la posibilidad de crear mejoras para así crear una mejor cultura organizacional y tener así un buen ambiente de trabajo.

2.1.5. Análisis de Multienfoque

El análisis Multienfoque utiliza las técnicas para percibir la realidad y el contexto de la actuación, identificando el juego de variables organizacionales inmersa en la generación de productos y servicios, con el propósito de analizar los resultados obtenidos para detectar el margen de eficacia.

Franklin (2009) dijo que este análisis “Hace posibles el examen de las técnicas que la organización emplea en la selección, implementación y evaluación de sus acciones para consolidar la competencia que crean valor” (p. 18).

El análisis pretende determinar el escenario de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos, reflexionar sobre las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos elementos de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de las vertientes propuestas.

2.2. Relación entre Organización y Estrategia Empresarial

La estrategia y la estructura organizacional son un todo unificado. La interrelación tan profunda que existe entre ellas incide para que el diseño de la estructura organizacional emerja después de la elección de la estrategia.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen sus barreras comunicacionales y crean un ambiente donde se desarrolle sinergia. Desde esta definición podemos relacionar las actividades empresariales con un mundo interconectado, que atiende y resuelve los distintos problemas que se originan en el proceso de producción, marketing y comercialización.

La estrategia empresarial es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta en las organizaciones. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos.

Según Barbosa (2013):

La relación implica que cuando la organización toma la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cual estructura necesitara para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio (p.6).

El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización a largo plazo. Las estrategias son utilizadas para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la organización, hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia, para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

Para tener una mejor claridad de la importancia que tiene la relación entre estrategia empresarial y la organización se realizan distintos análisis los cuales aportan información para conocer los principales aspectos que vinculan a las organizaciones y las estrategias aplicables. Básicamente su relación implica que el éxito organizacional dependerá de una implementación de estrategia eficaz, que este acorde a las necesidades de la organización, su visión y los objetivos que persigue.

CAPÍTULO TRES. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Cuando una empresa emprende una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector. Fijar una estrategia es fijar unos objetivos a medio y largo plazo y elegir la alternativa que nos lleve a cumplir esos objetivos. Suelen ir en función de los precios y en función de los costes.

Las estrategias empresariales han alcanzado en la última década la importancia que se merece, su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para conseguir, alcanzar y mantener una ventaja competitiva que permita obtener un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad de futuro.

3.1. Estrategia Competitiva

Se considera que esta estrategia es la que se preocupa de la forma en la que una empresa compete dentro de un sector o industria.

Consiste en desarrollarse en todos los niveles a fin de mantener la ventaja en el medio en que opera, ejemplo a fin de comprender mejor el tema, es el de ofrecer calidad máxima en el producto; es decir, penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca de tal forma el cliente podrá asociar la marca a la imagen de calidad, y que con sólo pensarlo, el cliente no necesite que le aporte más información al respecto.

Otras características de las estrategias competitivas es que a través de su aplicación se buscan alcanzar objetivos a largo plazo, son formuladas por los altos directivos de la empresa, y suelen requerir grandes recursos para su ejecución.

Según Cerda (2013), “entre las estrategias competitivas tenemos; integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica y conglomerada, encogimiento, desinversión y liquidación” (p. 28).

Las estrategias competitivas son estrategias que tienen como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa. Estas estrategias consideran a la empresa como un todo, por lo que su aplicación suele decidir el destino de ésta.

Iglesia (2005), nos dice que la integración hacia adelante:

Implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle (p. 27).

La integración hacia adelante consiste en obtener la posesión o un mayor control de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa productora adquiere a uno de sus distribuidores, o cuando abre sus propios puntos de ventas.

Choperena (2009), establece que “en la estrategia de Integración vertical hacia atrás, la compañía crea empresas que satisfacen algunos o todos sus insumos de producción con el fin de asegurar el suministro materiales y la calidad del producto final” (p. 18).

La integración hacia atrás promueve obtener la posesión o un mayor control de los proveedores de la empresa. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa constituye una segunda empresa que se encargue de producir los insumos que necesita, o cuando logra mejores condiciones de uno de sus proveedores.

Pérez (2012), menciona que “la integración horizontal es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de la industria para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las operaciones” (p. 46).

La integración horizontal intenta obtener la posesión o un mayor control de los competidores de la empresa. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa se fusiona con una empresa competidora, o cuando la adquiere o la absorbe.

Vásquez (2013), nos dice que “las estrategias de penetración de mercado buscan incrementar la participación que las empresas tienen en el mercados que opera y con los productos actuales para que se del desarrollo comercial” (p. 76).

Becerra (2013), plantean que “el término se refiere a una estrategia por la cual una firma expande sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos existentes en sus mercados actuales” (p. 10).

La penetración de mercado consiste en buscar una mayor participación en el mercado a través de un esfuerzo por aumentar las ventas o la clientela. Ejemplos del uso de esta estrategia es cuando una empresa aumenta el número de sus vendedores, eleva sus gastos en publicidad, o lanza nuevas promociones de ventas.

Pérez (2009), establece que:

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización. La estrategia para el desarrollo del producto tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios (p. 48).

El desarrollo de mercado consiste en introducir los productos actuales en nuevos mercados, es decir, en ampliar la cobertura geográfica de los productos. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa abre tiendas, locales o sucursales en otras localidades, o cuando exporta sus productos.

El desarrollo del producto consiste en modificar o mejorar los productos actuales, o diseñar otros totalmente nuevos. Ejemplo del uso de esta estrategia es cuando una empresa le incluye nuevas funciones a sus productos.

Cruz (2009), las define:

Diversificación concéntrica; es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa), la diversificación conglomerada consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes) (p. 38).

Ejemplos del uso de estrategia de diversificación concéntrica son cuando una empresa que fabrica televisores decide también fabricar reproductores de video, o cuando una empresa que vende prendas de vestir para damas decide también vender carteras.

Un ejemplo de la estrategia de diversificación conglomerada, cuando una empresa que comercializa electrodomésticos decide también comercializar juguetes o joyas.

Mendieta (2010), nos dice que:

La estrategia de encogimiento, ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización (p. 26).

Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa vende uno de sus edificios, elimina una de sus líneas de productos, cierra una de sus sucursales, hace un recorte de personal, o establece sistemas de control de gastos.

Según Cruz (2009),

La estrategia de desinversión consiste en la venta de una parte de la empresa con el objetivo de reunir el capital para realizar otras inversiones, esta puede trabajar en conjunto con la estrategia de encogimiento con el objetivo de deshacerse de negocios no rentables, que requieren de mucho capital, o que no concuerden con el giro principal del negocio, y la estrategia de liquidación se aplica cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización (p. 43).

La desinversión consiste en la venta de una división o una parte de la empresa. Un ejemplo del uso de esta estrategia es cuando una empresa vende su negocio de perfumería para dedicarse de lleno a su negocio de cosmética.

La liquidación consiste en vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible. Un ejemplo del uso de esta estrategia es cuando una empresa se declara en quiebra o bancarrota y decide liquidar sus activos.

3.1.1. Concepto

Se expresa que una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables como; la competencia y los consumidores. La estrategia competitiva está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la correlación positiva dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales.

Vásquez (2013), expresa que las estrategias competitivas son “acciones que buscan mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el cual se desempeñan” (p. 83).

Un ejemplo de estrategia competitiva es centrarse en nichos de mercado, muchas empresas en la actualidad aún no se han enterado que este planteamiento existe y tratan de venderle a todo el mundo, consiguiendo no venderle a nadie. Si tratan de ofrecer un producto que agrade y sea el elegido por todas las edades, ambos sexos, todos los estratos sociales, etc. Es obvio que no tienen los mismos gustos, preferencias o necesidades un joven universitario, un ama de casa, un trabajador de la construcción, o un jubilado extranjero que viene a vivir a nuestro país para disfrutar del clima y la playa.

Porter (1982) la define como “La búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria” (p. 84).

Otro ejemplo de esta estrategia es ser innovador, en algunas empresas ésta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas. Sony es una de las marcas que se puede decir que ha adoptado este principio con más asiduidad a lo largo del tiempo. Si el cliente percibe que la marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia. Y esto no supone que hable sólo de productos de tecnología, sino que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.

Crear una experiencia única para el consumidor, se visualiza como otra estrategia que se ha demostrado que funciona y es una apuesta segura si se consigue llevar a término, es centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.

El ejemplo básico sería Harley Davidson, que lejos de ofrecer la moto más rápida o más moderna, regala un estilo de vida. Conducir una Harley no tiene comparación. Quienes tienen una, se sienten en posesión de un bien preciado.

3.1.2. Proceso para establecer una Estrategia Competitiva

La elección de la estrategia implica tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Por ellos se describen algunos pasos que se deben seguir en el proceso para establecer una estrategia competitiva. Para algunos la estrategia empresarial es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización o empresa para el logro de sus objetivos. La estrategia competitiva de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales.

3.1.2.1. Formulación de una estrategia competitiva

Formular una estrategia consiste en planear el curso de acción que la empresa implementara para obtener una ventaja competitiva. Esta actividad lleva un proceso que se aplicara siempre y cuando se conozcan los factores influyentes claves de la organización.

Cerda (2013), expresa “la formulación de una estrategia competitiva responde a preguntas tales como, ¿Qué está sucediendo en el entorno de la empresa?, ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada la competencia?, ¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?” (p. 28).

Para dar respuesta a la primera pregunta se debe hacer un análisis de la industria, es decir, identificar los factores claves para el éxito competitivos oportunidades y amenazas de importancia en el sector. Para conocer el posicionamiento de mercado de la competencia se debe tratar de identificar las capacidades y limitaciones de las competencias potenciales, y sus acciones futuras probables, respecto a la última pregunta se debe analizar lo que está haciendo la empresa y lo que debería estar haciendo, para lograr un ventaja ante la competencia, que le permita desarrollarse y posicionarse.

3.1.2.2. *Diseño de la estrategia competitiva*

El diseño de la estrategia es un proceso mediante el cual la empresa define de manera más específica la estrategia con la cual espera obtener el éxito en el contexto de los negocios en que desea participar. Este proceso requiere que la empresa trate de explicar con detalles las líneas de acción mediante las cuales se logran su misión y la manera como se hará el seguimiento del proceso hacia su consecución.

Según Mendieta (2013), durante esta fase el equipo de planificación determina los siguientes aspectos:

- a) Los escenarios alternativos, quienes serán los responsables de estos pasos y cuando podrán ser efectuados.
- b) El modelo que se desarrolle debe de ajustarse a la misión general creada en la fase de planificación.
- c) Las principales líneas de negocios o actividades estratégicas de la empresa.
- d) Los indicadores críticos del éxito que permitirán dar seguimiento al proceso de cada línea de negocio.
- e) Las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la condición futura ideal.
- f) La cultura necesaria para apoyar el logro de las líneas de negocios, los indicadores críticos del éxito y las acciones estratégicas (p. 30).

En esta fase se le solicita al equipo de planeación conceptualizar una serie de escenarios futuros y luego decidir cuál de estos futuros se desea lograr, el diseño de la estrategia constituye la última oportunidad para que el equipo de planeación desarrolle o reestructure su visión del futuro ideal.

3.1.2.3. Implementación de la estrategia competitiva

El implementar una estrategia implica enfrentarse a grandes dificultades para esto se debe establecer objetivos, idear políticas, motivara los empleados y crear una estructura organizacional eficaz, por todas las acciones que tienen que tomarse en esta fase, es que se considera la fase más activa y difícil del proceso.

Vásquez (2013), "Implementar una estrategia implica hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica la estrategia formulada. La implementación varía según el tamaño de la empresa" (p. 123).

Para implementar se requiere de actividades como alterar los territorios de ventas, añadir departamentos nuevos, cerrar instalaciones y contratar empleados nuevos y capacitar al personal actual, estas actividades varían de acuerdo al tipo de organización.

3.1.2.4. Evaluación de la Estrategia Competitiva

La evaluación es la última fase del proceso para establecer una estrategia competitiva, es el medio fundamental para obtener información de cómo esta funcionado la estrategia implementada.

Vásquez (2013), "Las estrategias se deben de modificar en un futuro ya que los factores internos y externos se encuentran en constante cambio" (p. 125).

Las principales actividades para evaluar son factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, medición del desempeño y aplicación de medidas correctivas.

3.2. Estrategias de Liderazgo en Costo

Esta estrategia no trata sólo de reducir algunos costos, sino de aplicar la reducción de costos en casi todas las áreas de la empresa, pero sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí. Por un lado quienes apliquen esta estrategia deben ser ingeniosos e introducir una buena dosis de creatividad en este proceso, y por otro si un modelo de negocio funciona, se debe aprovechar al máximo del mismo a fin de utilizarlo en favor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La estrategia de liderazgo en costos la podemos identificar en sectores como los que utilizan empresas como Wal-Mart, o la cadena de tiendas del grupo Monge (el gallo más gallo, el verdugo, el machetazo, entre otras).

3.2.1. Concepto de las Estrategias de Liderazgo en Costo

Para llevar a cabo esta estrategia la compañía trabaja para lograr costos más bajos de producción y distribución de modo que pueda poner un precio más bajo que sus competidores y ganar una porción grande de mercado. Las compañías que sigan ésta estrategia deben ser buenas en, adquisición fabricación y distribución física.

Fred (2008) Plantea:

Una razón principal para seguir estrategias es la de obtener beneficios de liderazgo de costos y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Varios elementos del costo afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, incluidas las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de uso de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores.

Una estrategia de liderazgo de costos resultará especialmente eficaz en las siguientes condiciones:

- a) Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es especialmente vigorosa, sus productos son prácticamente idénticos y los suministros están disponibles fácilmente para cualquiera de varios vendedores ansiosos.
- b) Cuando existen pocas maneras de conseguir una diferenciación en los productos que tenga valor para los compradores.
- c) Cuando los compradores incurren en costos más bajos al cambiar de un vendedor a otro y cuando los compradores son muchos y tienen una capacidad de negociación significativa para reducir los precios.
- d) Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de lanzamiento para atraer compradores y conformar una base de clientes (p. 189).

La eficiencia de la estrategia dependerá de las condiciones en que se encuentre la organización y la eficacia en la aplicación de la misma, se deben considerar los factores incidentes que podrían evitar el éxito al implementar la estrategia.

La estrategia es eficaz cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Ejemplos de estrategias de liderazgo en costos:

Wal-Mart Stores Inc. (comprende la cadena de tiendas de Pali, Maxi pali, Pricesmart, la unión) tiene éxito con su estrategia de precios bajos todos los días para atraer clientes. La idea de todos los días de precios bajos es ofrecer productos a un precio más barato que sus competidores de forma coherente, es capaz de lograr esto debido a su gran escala y la cadena de suministro eficiente. Los productos de origen desde los más económicos proveedores y los bajos salarios de los mercados extranjeros.

McDonald's; la industria de restaurantes es conocida por la obtención de los más bajos márgenes. McDonald ha tenido un gran éxito con esta estrategia al ofrecer básicos de comida rápida a precios bajos. Son capaces de mantener los precios bajos a través de una división del trabajo que le permiten contratar y capacitar a los empleados sin experiencia en vez de cocineros entrenados. También se basan en pocos directivos que suelen ganar salarios más altos. Estos ahorros de personal permitirán a la empresa ofrecer sus alimentos a precios de ganga.

Becerra (2013) explica que “las estrategias de liderazgo en costos son un conjunto de acciones integradas con el fin de producir productos a muy bajo costo en comparación con los competidores” (p. 47).

Una compañía debe buscar ser líder en costos cuando los consumidores sean sensibles al precio, cuando no hay muchas formas de obtener una diferenciación o cuando los consumidores tienen un fuerte poder de negociación. El objetivo principal de esta estrategia es tener precios más bajos que los de los competidores y así tener mayor participación en el mercado y mayor volumen de ventas, logrando dejar fuera del mercado a la competencia.

Johnson (2006) especifica que “existen ciertos acontecimientos donde esta estrategia puede tener éxito los cuales son economías de escala, cadena de valor, ubicación o localidad de la organización” (p. 120).

El liderazgo en costos es muy difícil de alcanzar pero se dice que se puede lograr a través de una ventaja sustancial en cuota de mercado relativa, es decir, reduciendo costos por medio de las economías de escala, por el poder de mercado y por los beneficios la curva de experiencia. Las compañías que buscan ser líderes en esta estrategia necesitan identificar las posibles áreas en donde puedan reducir sus costos, tanto a lo largo de su cadena de valor como en su mismo proceso de producción.

La compañía identifica los aspectos más importantes de su cadena de valor para dirigir mayores esfuerzos a éstos y subcontratar a un bajo costo aquéllos que se consideran secundarios.

Disminuir los costos en la producción a través de la adquisición de insumos a precios inferiores a los que los adquiere la competencia, produciendo en una localidad en donde la mano de obra se abarata o por costos de distribución bajos.

3.2.2. Características de las Estrategias de Liderazgo en Costo

En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia. Para lograr estos fines la estructura y cultura de la empresa, así como la atención de la Dirección deberán estar orientadas al control de costos.

Según Porter (1998) esta estrategia se caracteriza por:

- a) La obtención de una muestra representativa del mercado.
- b) Costos más bajos que los competidores.
- c) Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- d) Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- e) Precios económicos / buen valor (p. 90).

Este tipo de estrategia ofrece producto o servicios a una pequeña variedad de clientes, al precio más bajo disponible en el mercado y descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que está dispuesto a tener los mejores costos del mercado en el que opera.

3.2.3. Importancia de las Estrategias de Liderazgo en Costo

La implementación de la estrategia apoya a mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar el volumen de ventas como beneficio principal.

Según Cruz (2009),

El costo es de vital importancia para la empresa ya que ejerce una fuerte influencia en la estructura general del sector industrial y así mismo porque permite lograr una posición de costo total bajo, que frecuentemente requiere una alta participación relativa de mercado (se requiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas (p. 35).

Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para obtener una mayor participación en el mercado. Pero los beneficios que se podrían obtener de la aplicación de esta estrategia son sustanciales.

3.2.4. Ventajas de las Estrategias de Liderazgo en Costo

Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores, el valor estratégico de la ventaja de costo depende de su mantenimiento.

Según Cerda (2013):

Existen dos maneras principales en que la empresa puede lograr una ventaja de costos, por medio del control de las directrices del costo: la empresa puede lograr una ventaja con respecto a las directrices del costo de las actividades de valor que representan una porción importantes de los costos totales, y a través de la configuración de la cadena de valor la empresa puede adoptar una manera diferente y más eficiente de diseñar, producir, distribuir o vender el producto (p. 32).

La ventaja de costo lleva al desempeño superior si la empresa proporciona un nivel aceptable de valor al comprador, de manera que su ventaja de costo no se nulifique por la necesidad de cargar un precio menor que los competidores.

3.2.5. *Requerimiento de las Estrategias de Liderazgo en Costo*

La estrategia de liderazgo en costo tiene dos tipos de requerimientos, los cuales son de habilidades y recursos, y de requerimientos organizacionales, en efecto estos los deben cumplir las organizaciones que pretendan implementar las estrategias de liderazgo en costos

Morales (1995) plantea que:

Existen requerimientos sobre habilidades y recursos, donde se mide la potencia financiera, la habilidad de ingeniería de procesos, la participación en el mercado y el sistema de distribución de costos; de igual forma hay requerimientos organizacionales tales como, control de costos, sistema de información de costos, organización y posibilidades estructuradas, incentivos y eficaces barreras de ingresos (p. 31).

Es importante conocer la potencia financiera porque la estrategia requiere de grandes inversiones financieras. La habilidad de ingeniería de procesos demanda el diseño de productos que faciliten su fabricación, además de mantener una amplia línea de productos relacionados, para derramar los costos y tener un volumen de producción que alcance costos más bajos que la competencia.

La elevada participación en el mercado se refiere a como se invierte en procesos e instalaciones que producen grandes volúmenes se hace necesario alcanzar grandes cuotas del mercado. El sistema de distribución de costos se representa a como son impulsados los costos en las distintas áreas de la empresa, para no sobrecargar a los productos por malas imputaciones.

Requerimientos organizacionales como el control de costos que pretende eliminar cuentas marginales y minimización de los mismos en las distintas áreas funcionales de la empresa. El sistema de información de costos se centra en realizar reportes frecuentes y detallados que brinden información oportuna y exacta.

En cuanto a la organización y posibilidades estructuradas; si se quieren reducir costos es necesario un orden en las actividades a realizar, bajo una sola dirección. Los incentivos son el estímulo por los buenos resultados están basados estrictamente en alcanzar objetivos cuantitativos.

3.2.6. Implementación de las Estrategias de Liderazgo en Costo

Se debe mencionar que el éxito del liderazgo en costo depende de las habilidades de la empresa en la implementación real en una base cotidiana.

Los costos no bajan automáticamente o por accidente, sino que son el resultado del duro trabajo y atención constante.

Según Cerda (2013):

Existen diferentes factores que contribuyen a que la empresa posea la capacidad para el logro de la estrategia exitosamente, los cuales son:

- a) Entrenamiento y motivación de los trabajadores.
- b) El buen desarrollo de la cultura de la empresa.
- c) La adopción de programas formales de reducción de costos.
- d) Un seguimiento constante de automatización (p. 35).

Las empresas difieren en sus habilidades para bajar costos aun cuando tengan escala similar o volúmenes acumulados similares. La implementación de la estrategia debe ser supervisada y posteriormente evaluada, a fin de conocer a fondo la correspondencia entre los resultados obtenidos y los objetivos previamente planteados.

3.3. Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia se concentra en crear una línea de producto sumamente diferenciada, de modo que se convierta en el líder de clase en la industria, la mayoría de los clientes prefiere poseer una marca si el precio es demasiado alto. Las compañías que siguen esta estrategia tienen sus principales puntos fuertes en investigación y desarrollo, diseño, control de calidad y mercadotecnia.

Una buena estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y merezca la fidelidad del cliente, porque los consumidores se pueden aficionar notablemente a las características que lo distinguen. Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir un servicio excelente, existencia de refacciones, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, millas por litro o facilidad de uso.

3.3.1. Concepto de Estrategia de Diferenciación

Distintas estrategias ofrecen distintos grados de diferencias. La diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos estándar bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si los competidores pueden imitarlos con rapidez.

La estrategia de diferenciación solo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluye los atributos deseados.

Según Gutiérrez y Ruiz (2012):

Una estrategia de diferenciación será especialmente eficaz en las siguientes condiciones: a) cuando existen muchas maneras de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores perciben que estas diferencias tienen valor, b) cuando las necesidades de los compradores y los usos que dan a los productos son diversos, c) cuando pocas empresas rivales siguen un enfoque de diferenciación similar d) cuando el cambio tecnológico ocurre a un ritmo rápido y la competencia gira alrededor de las características del producto que evolucionan rápidamente (p. 40).

Una compañía puede mejorar su diferenciación ya sea realizando sus actividades actuales de valor de una forma más especial o bien reconfigurando su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. En ambos casos es necesario controlar el costo de la diferenciación para que se traduzca en un desempeño de calidad. En cuanto a la durabilidad de la diferenciación, las empresas deben lograr que el comprador valore el producto de forma continua y la ausencia de imitación por parte de la competencia.

Porter (1998) dice que “la estrategia de diferenciación se utiliza cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior” (p. 132).

Un ejemplo de esta estrategia corresponde a ser el mejor en diseño; se basa en algo tan simple porque hay un tipo de personas que no sólo les gusta y prefieren, sino que necesitan vivir con aparatos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe un mercado para los productos con diseño, una empresa que optó por esta diferenciación y obtuvo importantes triunfos utilizándola, es Apple quien otorga exclusividad en el sistema operativo a sus clientes.

3.3.2. Características de la Diferenciación

Una estrategia empresarial de diferenciación es la que lleva a cabo BMW donde ofrece vehículos a motor de alta gama a los clientes potenciales a los cuales se dirige. Es importante mencionar las características fundamentales que presenta la estrategia de diferenciación.

Según Gutiérrez y Ruiz (2012) “las características son la importancia, distinción, inmutabilidad, aceptación y rentabilidad” (p. 47).

La importancia es que la diferencia debe de proporcionar un beneficio valorado por un número considerable de consumidores y no por unos pocos. La distinción, ninguna empresa competidora debe ofrecer la misma diferencia.

Inimitabilidad, debe de ser difícil de imitar por la competencia, con un diseño complicado de copiar. Además es aceptable: el consumidor del producto debe poder y querer pagar el precio que supone la diferencia y lo más importante rentables, la empresa no puede agotar todos sus recursos en la implantación de la diferencia, por lo que el costo debe ser inferior a los beneficios obtenidos.

3.3.3. Objetivo de la Diferenciación

Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto o servicio, percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante, así como desarrollar una posición que los clientes potenciales ven como única.

Mendieta (2013) expresa que la diferenciación “se hace con el fin de demostrar aspectos únicos del producto de una empresa y crear una sensación de valor (p. 35).

La ventaja por diferenciación genera un premio para el producto ya que el público reconoce el producto como único, algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar más, por lo que puede lograrse un mejor margen de rentabilidad, es preciso mencionar que posiblemente habrá menos compradores, pero con mayor aceptación y fidelidad hacia el producto o servicio, lo cual permite un negocio con un potencial significativo.

Avellan (2013), nos dice que el objetivo consiste en “crear algo para hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva” (p. 68).

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas que sean importantes para el comprador, que se diferencien de la competencia y que sometan la demanda a la oferta.

Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia.

3.3.4. Razones básicas para diferenciar productos

La diferenciación surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador, la misma proviene de la Cadena de Valor de la empresa, virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial exclusividad.

Cerda (2013) nos dice que existen tres razones básicas de diferenciar productos:

- a) Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
- b) Distinguir el producto de los similares comercializadores por la competencia.
- c) Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los distintos segmentos (p. 38).

Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

La diferenciación es una alternativa estratégica muy importante, pero hay que estar seguros sobre el interés de los clientes por este tipo de estrategia, y de la forma en el cual esperan recibirla. Muchas empresas intentan desarrollarla pero verdaderamente pocas logran ser exitosas y perseveran en ella.

3.3.5. Ventajas y desventajas de la Estrategia de Diferenciación

Una estrategia de diferenciación de productos que se centra en la calidad y en el diseño del mismo puede crear la percepción de que no hay sustituto disponible en el mercado.

Aunque la competencia pueda tener un producto similar, la estrategia de diferenciación se centra en las diferencias de calidad o de diseño que otros productos no tienen. La empresa obtiene una ventaja en el mercado, ya que los clientes ven el producto como único. La aplicación estrategia de diferenciación presenta desventajas:

Gutiérrez y Ruiz (2012) mencionan que “Uno de ellos es que muchos consumidores no le dan el valor al producto, por lo tanto no justifican un precio alto; y, se pueden desarrollar copias del producto con rapidez” (p. 65).

Porter(2002) agrega que “además, un producto puede llegar a ser tan diferenciado que el cliente ya no puede mantener la fidelidad hacia el producto o servicio y prefiere renunciar a su valor agregado por un precio más económico” (p. 98).

Las desventajas se perciben como la capacidad a largo plazo de la compañía para mantener una exclusividad percibida de acuerdo por el criterio de los clientes y algo importante como la cuota de mercado que es mucho menor, se tiene menos clientes aunque con mayor fidelidad hacia la marca.

Kotter (1996) argumento que “Para darle al producto o servicio una ventaja competitiva, es necesario diferenciarlo, agregándole servicios y beneficios adicionales, que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores, de este modo se ofrece una producto aumentado” (p. 67).

Ventajas de la diferenciación y la lealtad de la marca es que crean una barrera de entrada a otras empresas que buscan integrarse a la industria. Las organizaciones nuevas se ven obligadas a desarrollar su propia habilidad distintiva para poder competir en el mercado, y hacerlo así es muy costoso.

Es difícil imitar fuentes intangibles de diferenciación, por lo que el diferenciador puede recoger beneficios de esta estrategia por mucho tiempo y la empresa se encuentra más segura ante la competencia. Generando una relación estable de largo plazo con el cliente, con gran arraigo por el conocimiento que la empresa desarrolla sobre este y sus necesidades, por lo que esta estrategia diferenciada suele tener un alto impacto.

Según Cerda (2013):

La diferenciación da lugar al desarrollo del producto maximizando las características excepcionales que el cliente espera en el producto, por lo que estos esfuerzos van dirigidos a ser capaces de desarrollar y comercializar el producto que llene completamente esas necesidades o expectativas (p. 39).

Por lo general la prestación de servicios complementarios, son estrategias necesarias para crear una venta por diferenciación, juntamente esta puede ser la diferencia. Existen marcas que se posicionan como productos de calidad superior, mayor vida útil, mayor valor, todo esto es una fuente de ventaja competitiva por diferenciación.

3.3.6. Mantenimiento de la Estrategia de Diferenciación

La diferenciación es usualmente costosa, una empresa puede con frecuencia incurrir en costos para ser única porque quiere exclusividad, lo que requiere que desempeñe actividades de valor superior a los de sus competidores. El mantenimiento de la diferenciación depende de dos cosas, su valor continuo percibido por los compradores y la falta de imitación por parte de los competidores.

Choperena (2009), expresa que “existe riesgo de que las necesidades o las percepciones de los compradores cambien, eliminando el valor de una forma particular de diferenciación” (p. 39).

Crear costos de intercambio al mismo tiempo que se diferencian los costos fijos incurridos por el comprador al cambiar de proveedores, permite a una empresa el sostener un precio superior aun si su producto es igual al de los competidores, si la diferenciación al mismo tiempo crea costos de intercambio, aumenta la sostenibilidad de la diferenciación.

3.4. Estrategia de Enfoque o Segmentación

La compañía concentra su esfuerzo en servir bien a unos cuantos segmentos de mercado en vez de ir tras el mercado completo. La compañía llega a conocer las necesidades de estos segmentos y persigue el liderazgo de costos, la diferenciación de productos o ambas cosas, dentro de cada segmento.

Cuando la empresa cuenta con nichos y segmentos de mercado establecidos permite de ese modo que quien se enfoca, elija un nicho competitivamente atractivo y adecuado para sus propios recursos, a fin de potencializarse por medio de la implementación de esta estrategia.

3.4.1. Concepto de Estrategia de Enfoque

Una estrategia de enfoque de bajo costo o de mejor valor resulta especialmente atractiva en condiciones cuando el nicho del mercado meta es grande, rentable y está creciendo, cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito o consideran que es muy costoso y difícil satisfacer las necesidades especiales del nicho del mercado.

A la vez que atienden a sus clientes dominantes y cuando existen pocos rivales (si es que los hay) e intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Según Fred (2008) argumenta que “una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes” (p. 192).

Un claro ejemplo de una buena estrategia de segmentación de mercado en el sector de la moda es Inditex. El fabricante y distribuidor de moda español, el cual ha sabido perfectamente segmentar un mercado maduro y complejo en grupos con características semejantes. El grupo Inditex se dirige al mercado mediante sus cadenas de tiendas y cada una de ellas se dirige a un segmento de mercado diferente con una oferta de productos con características distintivas, dependiendo de las necesidades de cada segmento.

Mintzberg (1997) explica que las estrategias de nicho se enfocan a un solo segmento de mercado. La base de este tipo de estrategia es que la compañía cubra un segmento en particular de determinada industria, pero de manera más eficaz y eficiente que los competidores de todo el sector (p. 45).

La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

El éxito de esta estrategia depende de la capacidad de encontrar los segmentos de mercado con las necesidades únicas que los demás rivales no quieran cubrir. Esto consiste en especializarse en bajos costos o diferenciación.

Hill y Jones (1998) definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (p. 7).

La segmentación del mercado es una filosofía orientada al consumidor que se basa en la identificación y caracterización de subgrupos de consumidores mediante la aplicación de técnicas estadísticas, y se dedica a la selección de aquellos segmentos que podrían ser objeto de una oferta comercial diferente adaptada a los mismos con el fin de incrementar la eficacia y rentabilidad de la actuación comercial de la empresa.

Otro ejemplo simple de segmentación puede encontrarse en el mercado de los cereales (en el que actúan marcas como Kellogg's, Nestlé, Granix, etc.). Este mercado se divide en varios grupos, algunos de los cuales serían:

El de las personas que comen el cereal buscando principalmente una sana digestión. A éste sector se dirigen los cereales que contienen más fibra, brindan una sana digestión, y ayudan a cuidar la figura. El de las personas que comen el cereal buscando principalmente el sabor. A éste sector se dirigen los cereales más dulces, como los achocolatados o con sabor a miel.

El de las personas que comen el cereal buscando principalmente la nutrición. A éste sector se dirigen los cereales que contienen mayores componentes nutricionales (vitaminas, proteínas, etc.) y fibra.

En este básico ejemplo de segmentación, que se basa sobre todo en el perfil del consumidor y los beneficios que busca en el producto, podrían distinguirse muchos otros segmentos, dependiendo de los criterios que se empleen para segmentar el mercado.

3.4.2. Características de la Estrategia de Enfoque

A fin de lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio, una compañía analiza su ambiente externo, identifica las oportunidades en ese ambiente, determina cuales de sus recursos y capacidades internos son aptitudes centrales y selecciona una estrategia apropiada para ponerla en práctica.

Porter (1982) menciona las características de la estrategia:

- a) El enfoque puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos o cuando los competidores son más débiles.
- b) Posee limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar.
- c) Implica un cambio entre lo rentable y el volumen de ventas.
- d) El enfoque potencial de las estrategias de costo y diferenciación al referirse a un segmento particular.
- e) Su estudio consiste en subdividir un mercado en grupos o tipologías de clientes con necesidades y expectativas similares.
- f) Nichos de mercados limitados y costo bajo al atender al nicho.
- g) Adaptan las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- h) Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos del comprador.
- i) Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho (pp. 120-121).

Se trata de enfocarse en particular en el mercado sobre un grupo de compradores de un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general. Aun cuando el enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

3.4.3. Importancia de la Estrategia de Enfoque o Segmentación

En estos tiempos de rápida obsolescencia de fugaces cambios de perfil y comportamientos del consumidor, de aparición y desaparición de nichos de mercado y de competencia feroz, una de las principales armas para combatir adecuadamente estos factores perturbadores y poder permanecer competitivos es tener una estrategia clara de segmentación ya que es dinámica, no estática, esto significa que los procesos de segmentación siempre están en continua evolución, porque los perfiles de los consumidores se encuentran sometidos constantemente a profundos cambios.

Según Vásquez (2013) su importancia radica en que “mediante la segmentación de mercados se detectan y analizan las oportunidades que ofrece el mercado, se pueden descubrir segmentos que están sin atender, conocer los deseos y gustos de los consumidores y adecuar los productos y las políticas de marketing a sus preferencias” (p. 90).

Aplicando esta estrategia la a empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos con más fundamento ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico, y también podrá organizar mejor su red de distribución. Así, gracias a la segmentación se puede aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos.

3.4.4. Ventajas y desventajas de la Estrategia de Enfoque o Segmentación

Al igual que las demás estrategias esta presenta ciertas ventajas y desventajas que no se deben obviar al momento de su aplicación.

Cerda (2013), nos dice que “una ventaja es que esta estrategia propondrá a un mercado meta limitado la percepción del complemento de su producto o servicio con la ventaja de ser un producto a la medida de sus deseos y necesidades” (p. 42).

Entre las principales ventajas de este enfoque están las limitaciones, es decir, la limitación a un grupo especial de clientes y una línea de productos o servicios en particular. Se basa en crear mayor valor para el cliente en un segmento limitado que dé como resultado, una mejor comprensión de los deseos y necesidades del consumidor.

Se toma como desventaja la limitación del mercado elegido y que la empresa solo podrá mantenerlo si los posibles competidores no son capaces de superar las barreras que evitan la limitación de la estrategia o que los mismos empresarios decidan cambiar a un proveedor que les ofrezca cubrir otra necesidad que las empresas no puedan.

3.4.5. Distintos niveles de Segmentación de Mercado

Una de las formas más comunes de diferenciar mercados es mediante la segmentación. La empresa puede diseñar, comunicar y entregar el producto o servicio de modo que satisfaga al segmento objetivo.

Porter (1982) explica que:

Los segmentos de mercado pueden concentrarse de muchas maneras diferentes; en base a los aspectos demográficos, psicograficos, geográficos, conductuales (conocimiento, actitud y uso). En ocasiones un segmento puede resultar ficticio en parte, puesto que no todos los miembros del mismo segmento quieren exactamente lo mismo. Esto nos lleva a una diferenciación más exhaustiva. Para comprender mejor este tipo de estrategia se mencionan diferentes niveles entre los cuales se encuentran: el marketing local, el marketing de experiencia, el marketing personalizado o individualizado (p. 127).

En el marketing local se refleja una tendencia en aumento que se denomina también marketing de bases. Se busca interactuar estrecha y personalmente con los consumidores. En el marketing de experiencia la idea no es vender algo, sino demostrar como una marca puede enriquecer la vida el consumidor. En el marketing personalizado o individualizado son muchas las empresas que se están uniendo a esta nueva tendencia. Dando la oportunidad al cliente de diseñar sus propios productos y servicio seleccionando atributos, componentes, precios y opciones de entrega.

3.4.6. Metodología para diseñar una Estrategia de Enfoque

Se requiere de una metodología muy concreta para construir una Estrategia de Segmentación de Mercado. Son una serie de pasos a cumplir los que sentaran las bases de un proyecto de innovación como el que está a punto de emprender la empresa.

Mendieta (2013) menciona los pasos:

1. Identificación de las características del consumidor y de sus necesidades
2. Estudio de viabilidad
3. Análisis de la competencia
4. Medición del mercado
5. Formulación del presupuesto (p. 45).

Una vez que se ha identificado la necesidad que presenta el consumidor se procede a realizar el estudio de viabilidad, en el cual, se debe hacer un análisis del producto, demanda, canales, políticas de precio, legislatura, perspectiva del futuro. Además se ha de valorar la competencia y el nivel de riesgo y las dificultades del segmento, determinando el mercado meta y el poder de compra de sus clientes, considerando el tamaño para determinar la rentabilidad de las operaciones, y realizando programas previos a la operación las actividades a desarrollar así como la asignación de los recursos para tal fin.

3.4.7. ¿Cuándo y para que aplicar una Estrategia de Enfoque?

La empresa compite en un sector que está muy especializado tecnológicamente, y en ocasiones los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables. No se toma en cuenta que la empresa tiene una fuerte capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos, es por ello que en ocasiones se descuida la implementación de esta estrategia, sin embargo se debe considerar cuando y para que se deben aplicar las estrategias de enfoque. Esto apoya a tener pilares de conocimiento que brinden pautas del momento y la razón de aplicación de dicha estrategia.

Porter (1982) dijo que se debe aplicar cuando:

- a) Cuando aparecen nuevos canales de distribución de calidad y de costos razonables.
- b) Cuando se ha logrado altas tasas de eficiencia y eficacia en los mercados actuales.
- c) Cuando se tiene instalaciones productivas subutilizadas y disponibilidad de recursos (humanos, materiales, financieros, etc.)
- d) Ningún otro rival se está concentrando en el segmento.
- e) Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

¿Para qué?

Se aplica una estrategia de enfoques principalmente para lograr los objetivos inmersos en la visión, pero además para: superar a la competencia, lograr ventaja competitiva sustentable, reforzar la posición a largo plazo de la empresa (p. 134).

Lo que se hace al definir o crear la estrategia, es decir el conjunto de acciones a seguir para cumplir los objetivos planteados, involucrando compromisos de la empresa respecto a enfoques competitivos específicos y modos de operar. Es necesario saber las condiciones mediante las cuales se deben aplicar así como también el motivo principal por el cual se deberá usar de este modo lograr mejores resultados.

Los tipos de estrategias aplicables a la organización son; las estrategias competitivas, de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque o segmentación. Cada una de ellas posee sus procedimientos y requerimientos al momento de ser implementadas, sin embargo cuando su aplicación corresponde a las especificaciones requeridas y a las necesidades de la organización podrían llevar al éxito a la organización, permitiéndoles el desarrollo en su ámbito de operación.

CAPÍTULO CUATRO. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las organizaciones exitosas están aprendiendo cómo rediseñar continuamente su estrategia empresarial que les permita tener mayor competitividad y presencia en el mercado, dando satisfacción a los dueños, accionistas y/o inversionistas.

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Un objetivo de la estrategia empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

4.1. Formulación de la estrategia

La estrategia organizacional está relacionada con los estudios de la organización. Formular una estrategia comprende varios procesos principales; el primero es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental; el segundo proceso consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo, crear una visión y misión; el proceso final es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles de cómo logran los objetivos propuestos por la empresa.

Mintzberg (1997) expresa que “que la formulación de estrategias es la parte en donde se recopila la información de las empresas identificando las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la compañía” (p. 145).

Con este conocimiento, las empresas elaboran sus propósitos estratégicos, aprovechando todos sus recursos, capacidades y aptitudes para consolidarse como una compañía competitiva.

Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. Dicha formulación consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Cerda (2013), nos dice indica los pasos de la formulación:

1. Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
2. Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer misión, visión, valores y objetivos tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. Determinar cómo llegar hasta ahí: es decir, el plan estratégico, la serie de decisiones que se deben tomar basadas en los factores más importantes (p. 50).

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico, tales como qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar (o desarrollar), qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar, qué área geográfica atacar, entre otros.

4.1.1. Aspectos que conlleva la formulación de estrategias

Los aspectos y herramientas de la formulación de estrategias no difieren mucho entre las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Sin embargo la implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones.

Fred (2008), plantea “los aspectos que apoyan a la formulación de las estrategias los cuales son; establecimientos de objetivos anuales, políticas, asignación de recursos y manejo de conflictos” (p. 262).

Dichos aspectos sirven como guías al momento de realizar una reestructuración en la empresa, o cuando se hará una planeación estratégica que contemple procesos claves para el desarrollo de la organización.

4.1.1.1. Objetivos anuales

Los objetivos anuales sirven como guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la organización. Constituyen una fuente de legitimidad en una empresa, al justificar las actividades de los grupos de interés.

Mendieta (2013) los objetivos “sirven como pautas del desempeño y como fuente importante de motivación e identificación de los empleados, brindan incentivos a los gerentes y empleados para mejorar su desempeño y ofrecen una base para el diseño organizacional” (p. 52).

Estos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

4.1.1.2. Políticas

Las políticas permiten que tanto los empleados como los gerentes sepan lo que se espera de ellos, aumentando de ese modo la probabilidad de que las estrategias se implementen con éxito.

Fred (2008) “Las políticas ofrecen una base para el control de la administración, permiten la coordinación en todas las unidades de la organización y reducen el tiempo que los gerentes tardan en tomar decisiones” (p. 264).

Las políticas también clarifican qué trabajo se va a hacer y quién lo efectuará. Promueven la delegación de la toma de decisiones en niveles gerenciales adecuados, en los que generalmente surgen varios problemas.

4.1.1.3. Asignación de recursos

La asignación de recursos es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia.

Fred (2008), “En las organizaciones que no usan un enfoque de administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales” (p. 264).

La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

4.1.1.4. Manejo de conflictos

Uno de los principales conflictos que se presentan es el de manejo de la resistencia al cambio; ninguna organización o individuo puede escapar al cambio.

Mendieta (2013) expresa que “para los trabajadores pensar en el cambio hace aumentar la ansiedad porque las personas temen la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y una ruptura en los modelos sociales normales” (p. 52).

Casi cualquier cambio en la estructura, la tecnología, las personas o las estrategias tiene el potencial de interrumpir los modelos cómodos de interacción. Por esta razón, las personas se resisten al cambio. El proceso de administración estratégica, por sí mismo, impone cambios importantes en los individuos y en los procesos. Reorientar una organización para hacer que las personas piensen y actúen estratégicamente no es una tarea fácil.

4.2. Selección de la estrategia

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión.

Las alternativas estratégicas que sean seleccionadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales.

El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

4.2.1. Naturaleza de análisis y selección de estrategias

El análisis y la selección de las estrategias buscan determinar las líneas de acción alternativas que apoyan a la empresa a alcanzar de forma más eficiente su misión, visión y objetivos.

Según Maradiaga (2013):

Las estrategias alternativas representan los pasos sucesivos que conducen a la empresa de su estado actual a la situación futura deseada. Se derivan de la misión, visión, los objetivos y de las auditorías tanto externas como internas que realiza la empresa, son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien o se desarrollan a partir de ellas. En la actualidad las empresas construyen sus estrategias a través de la sustentabilidad, es decir, que la empresa pueda alcanzar sus metas financieras sin dañar su entorno natural (p. 30).

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor forma sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de la auditoría interna y externas, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

A menos que una situación de fuerza mayor confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en su futuro.

4.2.2. Criterios para selección de estrategias

Se utilizan distintos criterios a partir de los cuales se puedan evaluar y comparar las estrategias formuladas. De modo que al momento de su selección las decisiones en cuanto a las mismas sean más acertadas y se reduzcan los riesgos del fracaso organizacional.

Cerda (2013), plantea que:

El proceso inicia con el análisis estratégico identificando las circunstancias de la organización, para luego estudiar las opciones estratégicas, filtrando las posibilidades. Posteriormente se valoran las opciones, para ello existen 3 criterios; de oportunidad, aceptabilidad y factibilidad (p. 62).

En el criterio de oportunidad si la opción es útil en la situación actual de la empresa, se valora la oportunidad de la estrategia en las circunstancias en las que está operando, o que quiere operar la organización. Es la primera selección de estrategia según criterios de racionalidad de modo que las estrategias no seleccionadas serán descartadas.

El criterio de aceptabilidad plantea que si los resultados de implantar la estrategia son los esperados por los grupos participantes en la organización. Este criterio tratar de medir si las consecuencias de implantar la estrategia son aceptables o no para los distintos grupos participantes en la empresa.

El criterio de factibilidad nos dice que la estrategia podrá ser llevada a la práctica. Esta opción se realiza mediante; análisis de flujos de fondos (factibilidad financiera), análisis del umbral de rentabilidad, análisis del despliegue de recursos; para valorar la estrategia debemos analizar cual se ajusta a mejorar la configuración de los recursos y competencias.

4.2.3. Proceso de crear y seleccionar estrategias

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de gerentes y empleados que elaboran con anterioridad las declaraciones de la visión y misión de la empresa, llevar a cabo la auditoría externa y conducir a la auditoría interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso. Como debe ocurrir en las actividades previas en la formulación de estrategias.

Según Fred (2008):

Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner e sus acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias (p. 218).

Todos los participantes en la actividad del análisis y selección de la estrategia deben contar con información sobre las auditorias tanto internas como externas de la empresa. Esta información junto con la declaración de la misión de la empresa ayudara a los participantes a desarrollar sus propias estrategias particulares que podrían beneficiar más a la empresa. La creatividad debe fomentarse en este proceso de pensamiento, de modo que todos los participantes puedan aportar posibles soluciones a determinadas situaciones, las cuales se visualizaran como estrategias.

Las alternativas propuestas por los participantes se deben considerar, analizar, y registrar en una lista durante una junta o serie de juntas. Después de plantear y comprender todas las estrategias posibles que los participantes identificaron, estas se clasifican según su grado de atracción para todos los participantes. Este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo. Las alternativas posibles de estrategias podrían ser infinitas por lo que se debe desarrollar un conjunto manejable de estas.

4.2.4. Etapa de aportación de la información

La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de la información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

Maradiaga (2013), manifiesta que; “las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cualifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de estrategia” (p.40).

4.3. Implementación de la Estrategia

Acerca de la implantación de estrategias se refiere a donde comienza el verdadero trabajo del proceso estratégico. Respecto a la gerencia o dirección de la organización se consideran importantes las relaciones entre la estructura corporativa con la estrategia y entre el desempeño y la remuneración; la creación del ambiente y cultura corporativos dispuesto al cambio y que soporten la estrategia.

Así como es importante la relación de la dirección general con la implantación de la estrategia, es de igual importancia la relación de cada departamento.

Mintzberg (1997) define a la implantación de estrategias como “la serie de operaciones técnicas. Menciona que de esta etapa del proceso de dirección estratégica dependen que las decisiones estratégicas sean eficaces” (p. 156).

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluye el establecimiento de objetivos anuales, las políticas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente de la organización, la restauración y reingeniería, la revisión de los planes, de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia, el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia, la adaptación de los procesos de producción y operaciones, el desarrollo de una función efectiva de recursos humanos, y en caso de ser necesario la reducción del personal.

Los cambios en la administración son necesariamente más extensos cuando las estrategias que se van a poner en marcha dirigen a la empresa hacia una nueva dirección importante.

4.3.1. Naturaleza de la implementación de la estrategia

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.

Según Fred (2008), refiere que:

- a) La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción, es principalmente un proceso intelectual.
- b) La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción, se enfoca en la eficiencia y requiere coordinación entre los individuos.
- c) La implementación es principalmente un proceso operativo
- d) La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas (p. 262).

Los gerentes y los empleados de toda la organización deberán participar directamente y desde el principio en las decisiones de la implementación de la estrategia. Su función en ese proceso debería basarse en su participación anterior en las actividades de la formulación de la estrategia. El compromiso personal y genuino de los gerentes y empleados.

Maradiaga (2013), plantea que hay al menos tres momentos en los que se requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia:

1. Necesidad de institucionalizar el proceso de la empresa para consolidar su posición de mercado.
2. Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa.
3. Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado (p. 47).

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado que requiere de mucha evaluación y ajustes. Establecer la estructura humana puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, establecer responsabilidades en cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo, manejar el proceso corresponde a evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

4.3.2. Conexión de la estructura (Funcional y Divisional)

Los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada por dos razones principales. Primero, la estructura impone en gran medida de qué manera se establecen los objetivos y las políticas. La segunda razón es por la que los cambios en la estrategia con frecuencia requieren cambios en la estructura que la última dicta como se asignaran los recursos.

Mendieta (2013), plantea que:

La estructura funcional es la más utilizada ya que es la más simple y menos costosa de las siete alternativas. Una estructura funcional agrupa las tareas y actividades por función de negocios, como producción y operaciones, marketing, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial (p. 53).

Algunas desventajas de una estructura funcional son que obliga a rendir cuentas a los niveles superiores, disminuye las oportunidades de desarrollo de carrera y algunas veces se caracteriza por la baja moral de los empleados, además puede traer consigo conflictos entre los encargados y el personal, un deficiente delegación de autoridad y una inadecuada planeación de los productos y mercados.

Maradiaga (2013), nos dice que:

La estructura divisional posee ventajas tales como; claras responsabilidades, los gerentes de división pueden ser responsables de los niveles de ventas y de ganancias. Puesto que una estructura divisional se basa en una amplia delegación de autoridad, los gerentes y los empleados perciben fácilmente los resultados del buen o mal desempeño (p. 53).

Como resultado la moral de los empleados generalmente es más alta en la estructura divisional que en la centralizada. Otras ventajas son la creación de las oportunidades de desarrollo de carrera para todos los gerentes que permiten el control local de las situaciones, propicia un clima competitivo dentro de la organización y permite que se añadan fácilmente nuevos negocios y productos.

En contraste, las estructuras funcional y divisional dependen principalmente de los flujos verticales de autoridad y comunicación.

4.3.3. Estructura de la unidad estratégica de negocios

Así como el número, el tamaño y la diversidad de las divisiones en una organización aumentan, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se vuelven cada vez más difíciles para los estrategas. Los aumentos en las ventas no siempre van acompañados de incrementos similares en la rentabilidad. El tramo de control se vuelve demasiado grande en los niveles más altos de la empresa.

Según Fred (2013):

La estructura UEN agrupa divisiones parecidas en unidades estratégicas de negocios y delega la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un alto ejecutivo, quien se reporta directamente al director general. Este cambio en la estructura facilita la implementación de la estrategia al mejorar la coordinación entre las divisiones similares y canalizar la responsabilidad a distintas unidades de negocios. En un conglomerado de 100 divisiones, éstas tal vez se reagrupen en 10 UEN de acuerdo con ciertas características comunes, como la competencia en la misma industria, la ubicación en una misma área o tener los mismos clientes (p.286).

Dos desventajas de la estructura UEN son que requiere una dosis adicional de administración, lo que aumenta los gastos en salarios. Asimismo, la función del vicepresidente del grupo a menudo es ambigua. Sin embargo, muchas veces estas limitaciones no son mayores que las ventajas de tener una mejor coordinación y responsabilidad.

Otra ventaja de la estructura UEN es que hace que las tareas de planeación y control de la oficina corporativa sean más manejables.

4.3.4. Creación de la cultura de apoyo a la Estrategia

Los estrategias deberían esforzarse por conservar, enfatizar y desarrollar los aspectos de una cultura existente que apoye las nuevas estrategias propuestas. Deberían identificarse y modificarse los aspectos de la cultura existente que sean antagonistas a una estrategia propuesta. La investigación sustancial indica que las nuevas estrategias con frecuencia se centran en el mercado y son impuestas por las fuerzas competitivas.

Por esa razón, cambiar la cultura de una empresa para hacer encajar una nueva estrategia es, generalmente, más efectivo que cambiar una estrategia para que se adapte a una cultura existente. Hay numerosas técnicas disponibles para alterar la cultura de una organización, incluyendo el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una organización, el modelo de roles y el reforzamiento positivo.

Según Fred (2008), indicó que los siguientes elementos son los más útiles al momento de vincular la cultura con la estrategia:

- a) Declaraciones formales de la filosofía, los estatutos, las creencias y los materiales de la organización utilizados para el reclutamiento, la selección y la socialización.
- b) El diseño de los espacios físicos, fachadas y edificios.
- c) La reflexión sobre el modelo de roles, la enseñanza y el ejemplo de los líderes.
- d) El sistema de retribuciones y de estatus, así como criterios de promoción explícitos.
- e) Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis de la organización.
- f) La manera en que está diseñada y estructurada la organización.
- g) Los sistemas y procedimientos de la organización.

- h) Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, la jubilación y la exclusión de las personas. (p. 287, 288).

Los vínculos débiles entre la administración estratégica y la cultura de la organización pueden hacer peligrar el desempeño y el éxito se dice que hacer cambios estratégicos en una organización siempre amenaza la cultura: Las personas forman fuertes vínculos con los héroes, las leyendas, los rituales de la vida diaria, el alboroto de la extravagancia y las ceremonias y con todos los símbolos del lugar de trabajo.

El cambio deshace relaciones y deja a los empleados confundidos, inseguros y, a menudo, disgustados. A menos que se haga algo para apoyar las transiciones de lo viejo a lo nuevo, la fuerza de una cultura puede neutralizar y castrar los cambios de la estrategia.

4.3.5. Consideraciones en torno a los recursos humanos cuando se implementan estrategias

El trabajo del gerente de recursos humanos cambia rápidamente conforme las empresas continúan la reestructuración y la reorganización. Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen evaluar las necesidades y los costos de la integración de personal para las estrategias alternativas propuestas, y desarrollar un plan de integración de personal para implementar efectivamente las estrategias.

Según Mendieta (2013), “el plan en torno a los recursos humanos incluye administración de costos, motivación y desempeño con el fin de que todo el personal se sienta involucrado y sean partícipes de las estrategias a implementar” (p.98).

Este plan debe considerar cómo administrar de la mejor manera posible los costos del seguro de gastos médicos, también debe incluir cómo motivar a los empleados y gerentes durante la época en la que los despidos son comunes y las cargas de trabajo considerables. El departamento de recursos humanos debe desarrollar los incentivos de desempeño que vinculen claramente el desempeño y el pago con las estrategias.

Vincular los beneficios de la empresa con los personales es una nueva e importante responsabilidad estratégica de los gerentes de recursos humanos.

Ejemplo de ello sería instituir una política eficaz de cuidado infantil y encabezar un liderazgo tal que permita a los gerentes y empleados equilibrar su vida laboral y familiar.

La implementación de la estrategia plantea una amenaza para muchos gerentes y empleados de una organización. Las nuevas relaciones de poder y de estatus se anticipan y se hacen evidentes. Los valores, las creencias y las prioridades de los nuevos grupos formales e informales tal vez sean desconocidos. Los gerentes y empleados pueden llegar a manifestar una conducta de resistencia cuando sus funciones, prerrogativas y poder en la empresa se modifican.

Durante la formulación de la estrategia hay que anticipar y considerar la perturbación de las estructuras políticas y sociales que acompañará a su implementación, para luego manejarla adecuadamente.

Según Fred (2008), quien nos dice que:

Los problemas de recursos humanos que surgen cuando las empresas implementan las estrategias se pueden rastrear hasta llegar a una de estas tres causas:

- a) La perturbación de las estructuras políticas y sociales,
- b) el fracaso para ajustar las aptitudes de los individuos con las tareas de la implementación y
- c) el apoyo inadecuado de la alta gerencia a las actividades que implica la implementación. (p.295).

Una preocupación a la hora de armonizar a los gerentes con la estrategia es que los puestos tienen responsabilidades específicas y relativamente estáticas, aunque los individuos sean dinámicos en su desarrollo personal. Los métodos que se utilizan generalmente para armonizar a los gerentes con las estrategias que se van a implementar incluyen la transferencia de gerentes, el desarrollo de talleres de liderazgo, el ofrecimiento de actividades de desarrollo de carrera, promociones y la ampliación y el enriquecimiento del puesto.

4.4. Consultoría de estrategias

El desarrollo de la consultoría estratégica se realizara mediante la implicación absoluta de las dos partes: empresa y consultor. La consultora presentara un breve análisis previo en el que estimara a priori los procesos a desarrollar, el método a implantar, el tiempo necesario presencial, el tiempo de elaboración en gabinete y el coste de la consultoría. Una vez aceptado el plan propuesto ambas partes firmaran un contrato vinculante para la ejecución de consultoría.

Según Cerda (2013):

Por consultoría estratégica se entiende el apoyo externo de un grupo de profesionales hacia un emprendedor, que desea cambiar o mejorar el rumbo de su empresa, trabajando desde el punto de vista del que aquella es un todo, en el que partiendo de los estudios de base internos y externos, se pueda desarrollar un plan estratégico a futuro razonable que mejore sustancialmente la situación actual y se maximicen los beneficios (p. 106).

Esta ira rindiendo periódicamente cuentas de su labor teniendo como interlocutor preferente al empresario o persona en la que este pueda delegar, o a un consejo consultivo llegado el caso y presentara por escrito los estudios realizados y las conclusiones extraídas así como la decisión parcial o total que sobre cualquier aspecto ofrezca a la empresa.

4.4.1. Acciones básicas para una consultoría estratégica

Son acciones que manifiestan el conocimiento exhaustivo del objetivo empresarial; el cual es el motivo de la necesidad de la consultoría estratégica. Se realiza un análisis completo de la historia de la empresa así como el presente de la misma.

Maradiaga (2013), describe sus características de la siguiente forma:

- a) Estudia la situación económica de la empresa por medio de una auditoría contable, comercial y de producción.
- b) Valoración social y análisis estadísticos
- c) Análisis del sistema de comercialización; estudio de eficacia, coste y métodos alternativos y capacidad productiva y análisis de la calidad.
- d) Estudios de mercado y desarrollo de modelo de negocios

- e) Publicidad y promoción
- f) Estudio de las alternativas para obtener una mejora competitiva
- g) Estudio de la estructura humana y de sus costes
- h) Planes de estudio carrera y retribución (p. 115).

Esta relación bastante exhaustiva de las tareas realizables, no significa que deba ser implantada en todos y cada uno de los casos. En algunos el empresario solo necesitara una actuación sobre una parte de las tareas descritas y en otros solo quizá solo deba incorporar, instrumentalizar e implantar otras acción es no descritas anteriormente. Además la consultora deberá vincularse a la empresa para la puesta en marcha de los proyectos y para su seguimiento posterior.

4.4.2. Que empresas necesitan consultorías estratégicas

Diremos que necesitan una consultoría estratégica las empresas que se encuentren en las siguientes situaciones aunque existan muchas otras y en la mayoría se dan variables cruzadas.

Según Cerda (2013), las empresas que lo necesitan son:

- a) Empresas en situaciones económicas muy comprometidas (suspensiones de pagos, o posibles quiebras).
- b) Empresas en situación de estancamiento o con escasos recursos económicos o técnicos para hacer frente a las situaciones del mercado.
- c) Empresas situadas en una zona cómoda pero con problemas de crecimiento.
- d) Empresas bien situadas, agresivas, que cuentan con base de recursos técnicos y económicos pero que desconocen el camino exacto o como plantearlo.

- e) Empresas muy sólidas que tienen claro cuál es su objetivo a varios años, pero que necesitan la ayuda de un experto para analizar y trazar el método de actuación sin verse sometido a la presión del día a día interno.
- f) Empresas en trámite de fusión, absorción (p. 108).

Esta relación de las tareas realizables no significa que deba ser implantada en todos y cada uno de los casos. Cada empresa tiene su caso particular existen empresas que quieren lanzar nuevos productos al mercado, o que necesitan reestructuración interna, en algunos casos las empresas pretenden penetrar en mercados exteriores, o en caso fortuitos como venta o cierre. Siempre se debe analizar lo situación de la empresa, para poder aplicar las estrategias adecuadas.

El proceso de diseño e implementación de estrategias empresariales conlleva aspectos que no se deben omitir como la creación de políticas, objetivos anuales, la respectiva asignación de recursos que han de ser utilizados y un adecuado manejo de conflictos (ante cualquier situación inesperada). Este proceso tiene tres fases o etapas, el de diseño donde se establecen los estándares sobre los cuales se trabajaran, el de selección de la estrategia y la implementación que es el que requiere de mayor tiempo y esfuerzo de parte de los involucrados en la organización.

CONCLUSIONES

Luego de analizar la teoría científica sobre las organizaciones y el diseño e implantación de las estrategias empresariales, concluimos que:

Las organizaciones se perciben en la sociedad como unidades que colaboran supliendo las necesidades de la población de determinado sector y alcanzan sus objetivos de forma eficiente mediante estrategias eficaces que le permita llegar a las metas propuestas.

Existe una estrecha relación entre la organización y las estrategias empresariales: las estrategias articulan todas las potencialidades de una organización de forma que las acciones se hacen complementarias a través de los componentes de la misma y esto contribuye al logro de los objetivos definidos.

Una vez descrito los tipos de estrategias, se puede decir que no todas logran ser implementadas en las organizaciones; deben ser apropiadas a sus recursos, objetivos y circunstancias. Además, deben estar basadas en las realidades del negocio: misión, visión, objetivos y probables tendencias futuras.

El proceso de diseño e implementación de estrategias empresariales conlleva pasos como: formulación, selección e implementación. Además, se concibe como un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado que requiere preparación en todos los aspectos que involucren participación en la estrategia, a fin que no se detengan los cursos de acción que se realicen al momento de ser aplicadas.

BIBLIOGRAFIA

Avellan O. (2013). *Estrategias competitivas: Análisis y Elección de las Estrategias*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 22 enero.

Barbosa M. (2013) Dimensiones del Diseño organizacional. Recuperado el 01 de noviembre 2014 de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseno-organizacional.html>.

Becerra E. (2013) Estrategias Intensivas: Técnicas para mercados actuales. Recuperado el 15 de noviembre 2014 de <http://aprendiendocomercioexterioriyaduanas.over-blog.com/article-estrategias-para-mercados-actuales-56690987.html>.

Cerda Salazar J.J (2013). *Estrategia Empresarial: Planeación Estratégica y Clima Organizacional* .Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 26 noviembre.

Choperena O. (2009). *Planeación*. Recuperado el 04 de noviembre del 2014 de <http://floreschoperena.blogspot.com/2009/08/ntegracion-horizontal-vertical-hacia.html>

Cruz J. (2009). *Estrategias de Diversificación de la Empresa*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014 de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>.

Díaz I.R. (2010). *Estrategia Empresarial. La gestión empresarial*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 27 Enero.

Franklin F.E (2009). *Organización de Empresas*. (3ª edición). México D.F. Mc Graw Hill.

Fred R. D (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11a Edición). México. Pearson Prentice Hall.

Gonzales G. (2009). Componentes de la estrategia. Recuperado el 15 de noviembre 2014 de <http://es.slideshare.net/gabygonzalez610/componentes-de-la-estrategia>

Gutiérrez L. K. Y Ruiz Rodríguez A.C (2012). *Mercado: Estrategia Competitiva*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 22 enero.

Guzmán, M. B. (2013). *Estrategia Empresarial*. Recuperado el 06 de Noviembre de 2014, de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/13-dimensiones-del-diseño-organizacional.html>.

Hill A y Jones C. (1998). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Mc Graw Hill Interamericana.

Iglesias A. (2005). Marco estratégico de la organización. Recuperado el 22 de septiembre 2014 de <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/marco-estrategico-organizacion-244100>.

Johnson G.K. (2006): *Dirección estratégica*. Prentice Hall.

Kotter P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. 8ª Edición. Prentice Hall.

Maradiaga Toruño. S (2013). *Estrategia Empresarial: Estrategias Genéricas para lograr una Ventaja Competitiva*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 7 enero.

Mendieta A. (2013). *Estrategias Competitivas: Pensamiento estratégico y competitivo*. Recuperado el 07 de noviembre 2014 de <http://markymas.blogspot.com/2010/10/estrategias-competitivas.html>.

Mintzberg J.B. (1993). *Proceso Estratégico*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Mintzberg H. (1997). *Las estrategias de planeación*. The Free Press.

Morales J. A. (1995). *Estrategia Empresarial: Proceso Estratégico*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 9 Enero.

Ortega C. (2008). *Estrategia Empresarial: Dirección Estratégica, Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Seminario de graduación para optar a título de Licenciado en Administración de Empresas. UNAN-RUCFA. Managua 21 enero.

Pérez O. (2012). *Estrategia Corporativa: Integración horizontal y vertical*. Recuperado el 26 de octubre del 2014 de http://estrategiaoutsourcingolivierperez.blogspot.com/2012/04/estrategia-corporativa-integracion_06.html.

Porter M. (2002). *Estrategia competitiva*. México DF: CECSA.

Porter M.E. (1982) *Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de industrias y competidores*. Nueva York. Free Press.

Vásquez K. (2013) *Estrategias de penetración de mercado: Importancia*. Recuperado el 01 de noviembre 2014 de <http://www.todomktblog.com/2013/08/estrategias-penetracion-mercados.html>.

Weber M. (1922): *El Mundo de los negocios*. El blog para la mujer y el hombre de negocio del siglo XXI. Recuperado el 25 de Octubre 2014 de <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>.

