Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN-León

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Monografía para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Tema

Propuesta de plan estratégico para la mejor utilización del sub-programa de gobierno "Bono productivo alimentario" por las mujeres beneficiarias de la comarca La Leona, municipio de León, Nicaragua en el periodo comprendido Febrero – Mayo 2015.

Autores:

- **Lic. Yerson Walberto Rivas Parada**
- **Lic. Oscar David Salgado Siles**
- **Lic. Oscar Efrén Narváez Narváez**

Tutor:

MSc. Leda Gabriela León Ruíz

León, Nicaragua 2015

¡A la libertad por la Universidad!

Dedicatoria

Queremos dedicarle este trabajo:

A Dios, gran arquitecto de todo lo que estuvo, ha estado y estará, amigo fiel y proveedor de las energías necesarias para realizar los sueños que en nuestras vidas nos hemos propuesto.

A nuestros Padres, por ser ellos los pilares en donde se fundamenta lo que somos y conocemos.

A nuestros Maestros, ejemplos vivos del saber y la experiencia, padres y madres sustitutos, amigos dispuestos a la ayuda incondicional.

A Nicaragua, la tierra que nos vio nacer y la que nos ha dado el hábitat para vivir felices, país que merece nuestras energías para su desarrollo creciente.

Agradecimiento

De manera especial, queremos agradecerle a nuestra tutora, **MSc. Leda Gabriela León Ruiz,** porque desde inicios de nuestra carrera, fue una maestra ejemplar, dinámica y positiva y que durante la realización de este trabajo siempre tuvo la total disposición de tiempo y espacio.

Agradecemos también a la Delegación departamental del **Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, León** por habernos facilitado la información necesaria y especialmente en el levantamiento de encuestas por la naturaleza difícil del sector, distancias, rutas, etc.

Y finalmente, nuestro profundo agradecimiento a nuestra Alma Mater, **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,** base y pilar de nuestros estudios y que a 200 años sigue presente formando parte fundamental en el desarrollo integral de la nación.

Índice

I. Introducción…….....1
II. Antecedentes……..4
III. Justificación……..6
IV. Planteamiento del problema……..7
V. Objetivos…….....8

5.1 Objetivo general

5.2 Objetivos específicos

Capitulo 1. Marco Teórico……9

Reseña histórica de la planeación estratégica

1. Definición de Estrategia

1.1 Característica de la Estrategia

1.2 ¿Qué hace a una estrategia ganadora?

1.3 Vocabulario de la estrategia

1.4 Fundamentos de la capacidad estratégica

1.4.1 Recursos y competencias

1.4.2 Eficiencia en costes

1.4.3 Diagnostico de la capacidad estratégica

1.5 Fases del proceso de Dirección Estratégica

1.5.1 Desarrollo de la Visión Estratégica

1.5.2 Establecimiento de objetivos

1.5.3 Formulación de una estrategia

1.5.4 Ejecución de la estrategia

1.5.5 Evaluación del desempeño

1.6 El Entorno

1.6.1 El macro entorno

El Marco PESTEL

El diamante de Porter

El análisis DAFO

Capitulo 2. Marco contextual…….55

2.1 Por que la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo

2.2 La estrategia de una compañía es proactiva y también reactiva

2.3 Estrategia en el sector publico

2.3.1 Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público

2.3.2 Cómo funcionan los programas de gobierno

2.4 Subprograma de gobierno "Bono productivo alimentario"

2.4.1 Ética empresarial y responsabilidad social

Capitulo 3. Diseño metodológico…….65

3.1 Tipo de estudio

3.2 Diseño de la investigación

3.3 Enfoque

3.4 Área de estudio

3.5 Población

3.6 Técnicas de muestreo

3.7 Muestra

3.8 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos

3.9 Fuentes de información

3.10 Operacionalización de las variables

Capitulo 4. Resultados……..…….……70

VI. Propuesta de plan estratégico…….76

1. **Descripción del negocio**
2. **Valores**
3. **Misión**
4. **Visión**
5. **Objetivos**
6. **Análisis ambiental**

7. **Estrategia en acción**

VII. Conclusión……87
VIII. Bibliografía……88

IX. Anexos……..90

Anexo 1: Instrumento

Anexo 2: Gráficos

Anexo 3: Listado del Bono Productivo Alimentario Comarca La Leona

Anexo 4: Fuerza Laboral de Nicaragua

Anexo 5: Glosario de Abreviaturas

Anexo 6: Autores

Índice Ilustrativo

Ilustración 1: Vocabulario de la Estrategia……14

Ilustración 2: Fuentes de la eficiencia en costes……19

Ilustración 3: La curva de la experiencia……...21

Ilustración 4: Mapa de actividades……27

Tabla 1.5.1: Redacción de una declaración de visión……..30

Tabla 1.5.2: Establecimiento de objetivos……..33

Ilustración 5: Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía.....39

Ilustración 6: Marco PESTEL……..49

Ilustración 7: El diamante de Porter……...52

Ilustración 8: Matriz DAFO……..54

Ilustración 9: La estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos……..57

I. INTRODUCCION

La conquista del éxito empresarial ha sido un hito desde el origen de los mercados primitivos y artesanales, hito que desde luego no estaba definido como se hace en el contexto actual. Sin embargo, es válido admitir que las fuerzas que le dan el empuje a la búsqueda del éxito son las mismas, las necesidades, gustos y preferencias. No fue hasta inicios del Siglo XX específicamente en tiempos de la Primera Guerra Mundial y la gran Depresión de los años 30 que comienza a sonar el término "Estrategia", se concretiza a mitad del siglo en adelante con la Segunda Guerra Mundial y la Guerra fría. Es hasta la etapa final de Siglo que aparece el que es considerado el padre de la Dirección Estratégica **Michael E. Porter** quien le da un auge a este término tal que pasó de ser un sustantivo a ser un verbo ´el hacer estrategia´.

A raíz de esto, el presente trabajo tiene como objetivo el proponer un plan estratégico a un colectivo de mujeres que han sido beneficiadas por un programa de gobierno llamado "Bono Productivo Alimentario" y que por motivos ajenos a ellas, han sufrido la consecuencia de fantasmas del pasado. La proposición de un plan estratégico a un grupo de personas que han carecido de una educación adecuada puede ser el secreto del surgimiento de una nueva herramienta que empuje el desarrollo integral del país.

Una de las metas de los objetivos del Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas es la erradicación de la pobreza, pensamos que de la elaboración de este trabajo debe servir para el potencial mejoramiento de un programa de gobierno y posteriormente para la mejora de calidad de vida de un importante grupo de personas en Nicaragua.

Pretendemos que este trabajo sea una pauta para los actores, que una vez concientizados de la situación económica del país y particularmente de las personas del campo sea tomada en cuenta. El aspecto logístico es muy importante en el sector de Investigación y Desarrollo. A pesar de esto, entregamos mucho de lo que nuestra Alma Mater UNAN una vez nos transmitió y sacrificios que han sido clave para la consecución de este trabajo.

Desde sus orígenes, el desarrollo de la sociedad nicaragüense ha contado con el aporte de las mujeres en sus diferentes ámbitos: económico, político, social, cultural. Sin embargo, esa contribución sólo se ha puesto de manifiesto en determinados momentos, quedando por lo

regular considerablemente velada. La presencia de las mujeres siempre fue mucho mayor en la base del sistema social que en las cúspides políticas e institucionales.

Por otra parte, la condición de las mujeres ha sufrido modificaciones en relación con la accidentada historia de Nicaragua. Una historia marcada por dos claves interconectadas: la dificultad interna -referida a las diferencias sociales y la tendencia a la violencia- para establecer un sistema estable sobre bases democráticas y la serie de intervenciones extranjeras motivada por su posición estratégica en el istmo centroamericano, incluyendo la posibilidad existente durante mucho tiempo de construir en su territorio un canal interoceánico.

Tras el intento nacionalista impulsado por el General Sandino, la crisis nicaragüense provocó el establecimiento de una dictadura familiar (de los Somoza) que gobernó el país entre 1933 y 1979, año en que fue desalojada del poder por una revolución armada. Estos acontecimientos y los que les sucedieron han producido un fuerte impacto en la vida de las mujeres, modificando sensiblemente la visibilidad de su presencia en el acontecer nacional.

Su participación en la lucha por derrocar la dictadura de los Somoza y el aumento notable de su presencia durante el intenso proceso sociopolítico de los años ochenta, si bien no cambió por completo la tendencia histórica de su reducida presencia en los espacios de toma de decisión, significó un salto cualitativo respecto de la situación de las nicaragüenses hasta los años setenta.

No fue hasta finales de los años ochenta y principios de los años noventa el momento histórico que daría la pauta a la lenta pero firme recuperación de la dignidad del papel protagónico de la mujer en la historia nicaragüense. A partir de 2007 con el regreso al poder del gobierno Sandinista se da un salto sin igual en ese sentido, con una participación activa e integral de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, con la creación de programas gubernamentales como el que se verá más a fondo en el presente estudio y la gestión para la apertura y consecución de programas no gubernamentales con la mujer en el centro.

El presente estudio fue diseñado de la manera siguiente. En el primer capítulo diseñamos el Marco Teórico que cuenta con un vasto conjunto de conceptos y teorías que servirán para comprender importantes principios, detalles y estructuras que rigen el trabajo.

En el segundo capítulo el Marco Contextual que permitirá ubicarnos en el tiempo y en el espacio. En el tercer capítulo se encuentra el Diseño Metodológico y en el cuarto los hallazgos y análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, se encuentra diseñada la propuesta de Plan estratégico la cual es el centro de atención de nuestro estudio, herramienta sencilla pero adecuada que cuenta con un análisis del entorno importante para la consecución de cualquier actividad económica en el país mejor conocido como análisis PESTE y la muy útil Matriz de generación de decisiones estratégicas DAFO, instrumentos dirigidos al colectivo de personas beneficiadas por el subprograma de gobierno, “Bono Productivo Alimentario” de la Comarca La Leona, Departamento de León, periodo comprendido (Febrero-Mayo) 2015.

II ANTECEDENTES

En la historia han existido diversas acciones para la creación y proyección de modelos productivos que han intentado cubrir la creciente demanda de alimentos de la población a nivel mundial. Acciones que a través del tiempo han venido evolucionando y convirtiéndose en modelos concretos para una adecuada producción, distribución y almacenamiento de alimentos pertenecientes al sector primario agropecuario de los países. Hoy en día, existen dentro de los planes nacionales de desarrollo ejes que dan pauta para el avance en diversos sectores como la educación, salud, vivienda, entre otros; Sin embargo, la principal finalidad de dichos ejes es la sostenibilidad socioeconómica de la población que no solo se logra enfocándose en los sectores antes mencionados, sino en un factor que en la historia ha sido principal para la humanidad, la seguridad alimentaria.

En México como en otras partes del mundo se ha desarrollado un programa denominado programa sectorial de desarrollo Agropecuario Pesquero y Alimentario (SEGARPA) para alcanzar la seguridad alimentaria en México que es deseada en todo el mundo, lograda con una planificación concreta de los objetivos y un acompañamiento técnico y profesional, ideológico y cultural que ayuda a explotar al máximo los recursos con que se cuenta, realizando estudios previos de consulta a la ciudadanía de todos los sectores (agroalimentario, productores sociales y privados empresarios, investigadores, científicos y académicos y otros) luego realizando foros, mesas de consulta y encuestas para discutir los sub-programas a poner en marcha y luego de la misma manera discutir y comprobar los logros alcanzados.

Con ejemplos como el visto en México es que debemos como una economía emergente tomar medidas que vayan en pro de la satisfacción de la indetenible creciente demanda de alimentos en nuestros países y seguirnos planteando las metas que la FAO (Food and agriculture organization) (Organización de las Naciones unidas para la agricultura y la alimentación) se ha propuesto. Como debe ser claro, dichas metas no se cumplen a cabalidad de manera empírica, es por eso que la Educación financiera, la inculcación de Liderazgo y el mismo trabajo en equipo es fundamental para la consecución de los objetivos de los programas y sub-programas de desarrollo alimentario que se están ejecutando en muchos países actualmente.

En Nicaragua, encontramos un estudio de la Facultad de Desarrollo rural de la Universidad Nacional Agraria (UNA) con el tema: “SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS DEL

PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA EN LOS DEPARTAMENTOS DE: MANAGUA, LEON, CHINANDEGA, NUEVA SEGOVIA, ESTELI Y MADRIZ. PERIODO 2007-2009" en el que encontramos un compendio de experiencias que han tenido los actores del Programa Productivo Alimentario (PPA) y que han servido al programa de educación financiera para el planteamiento de una estructura educacional que permita el avance científico-técnico del PPA. En este estudio encontramos similitudes para el desarrollo de nuestro tema, pero con dos principales diferencias que deben remarcarse, su carácter de gobierno corporativo estratégico en empresas familiares y su periodo de actuación.

III JUSTIFICACION

La primera de las metas de los objetivos del Desarrollo del Milenio de las Naciones unidas es “Erradicar la extrema pobreza y el hambre reduciendo a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas que padecen de hambre.” Desde hace 5 siglos, la economía nicaragüense ha dependido de la exportación de uno o dos productos primarios, minerales o agrícolas. La mayor parte de los excedentes económicos han provenido de la exportación de esos productos, pero el ahorro se fuga y se invierte en el exterior, de tal manera que entre más producimos y exportamos, más se desarrollan las corporaciones transnacionales que compran nuestros productos a precios de subsistencia y más nos empobrecemos nosotros.

Dicha situación genera un fenómeno común en las economías emergentes como la nuestra, y es que el campesinado se ha transformado en productores mercantiles encargados de la tarea que los empresarios nacionales ya no pueden ni desean emprender: Seguir produciendo y exportando materias primas a precios internacionales por debajo de sus costos de producción, reduciendo totalmente la oportunidad del emprendedor nacional de industrializar y proyectar sus productos. Es por eso que la inclusión de dichos productores en programas que permiten esta proyección e industrialización es fundamental para el desarrollo económico integral del país.

Es por ello, que el presente trabajo tiene como objeto fundamental proponer un nuevo plan de carácter estratégico que ayude al fortalecimiento del actuar de los protagonistas del Subprograma Productivo Alimentario (SPPA) en una localidad del país a fin de, que una vez que ellos conozcan dicho plan estén dispuestas a ponerlo en práctica para la mejora de sus estructuras ya sean conductuales, organizativas y financieras

Además, se debe saber que dicha propuesta no solo trasciende a las beneficiadas del PPA, sino también a los encargados gubernamentales de la supervisión y asesoramiento técnico de dichos personajes con la finalidad de que estos asesores también se pongan como meta el adquirir conocimientos más profundos de las ciencias involucradas.

IV PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El subprograma “bono productivo alimentario” es una herramienta gubernamental de promoción a la producción alimentaria nacional de más de siete años de existencia en el país con resultados positivos cambiando la realidad de muchas familias nicaragüenses. El manejo empírico de los protagonistas y el acompañamiento técnico institucional en la actualidad en un mundo comercial con condiciones económicas y ambientales muy dinámicas quizás no sea suficiente.

Además del posible manejo de los encargados de dar seguimiento a este programa, por falta de inserción de conocimientos científicos económicos más allá de los técnicos utilizados en dicho proceso.

La implementación de un plan estratégico en las empresas de hoy en día, supone la creación de nuevas oportunidades de hacer mejor los negocios de manera interna y externa, debido a que este promueve la optimización de recursos y posteriormente una agregación de valor que suscita una o varias ventajas competitivas en el mercado. Por tal razón nos permitimos hacer el siguiente cuestionamiento:

¿Qué tan viable es la propuesta de un plan estratégico para el subprograma “bono productivo alimentario” tomando en cuenta la capacidad del subprograma y las condiciones del entorno en el cual se encuentra?

V OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para la mejor utilización del Subprograma de gobierno “Bono Productivo Alimentario” (SPPA) por las mujeres beneficiarias de la comarca La Leona, municipio de León, Nicaragua en el periodo comprendido Febrero - Mayo 2015.

5.2. Objetivos específicos

1. Dar a conocer los elementos que conforman un plan estratégico y su alcance.
2. Describir el proceso que los actores del SPPA ejecutan actualmente y analizar el entorno de este.
3. Proponer un Plan Estratégico para la mejor utilización del SPPA por las mujeres beneficiarias tomando como pauta la evaluación anterior.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de sus industrias con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Reseña histórica de planeación estratégica

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja. (Valdéz, 2015)

1. Estrategia.

Una estrategia es la trayectoria hacia un "blanco" es el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa. Su objeto es identificar las diferentes maneras como los administradores pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuada, es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. Además podemos definir varios conceptos de ello que nos permiten obtener múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

- ✓ **Estrategia como Plan**

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.

- ✓ **Estrategia como Táctica**

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

- ✓ **Estrategia como Pauta**

La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

- ✓ **Estrategia como Posición**

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no.

- ✓ **Estrategia como Perspectiva**

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. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1.1 Característica de la estrategia

Una de las características más importantes de las estrategias son: que deben ser hechas a la medida, y que deben ser adaptables. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Dado que la situación de cada negocio es única, las estrategias deben hacerse a la medida por sus administradores. Esto permite, que exista congruencia entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación requiere. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Además, como las circunstancias de los negocios cambian, las estrategias deben poder adaptarse a tales cambios ya que, de lo contrario, la empresa no podría responder con agilidad, tales como: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **Horizonte Temporal.** Generalmente la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- ✓ **Impacto:** La estrategia no necesariamente debe ser impactante desde su escogencia pero al menos su impacto final si debe ser importante. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- ✓ **Concentración de esfuerzos.** Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- ✓ **Patrón de Decisiones.** La mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomadas con el tiempo, estas han de apoyarse las unas con las otras, como siguiendo un patrón uniforme. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- ✓ **Capacidad de Penetración.** Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en formas que refuercen las estrategias. La estrategia es a largo plazo y de gran alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1.2 ¿Qué hace una estrategia sea ganadora?

Se deben aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es ganadora:

1) La prueba de ajustes: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora deben ajustarse bien a la 5industria y las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronize con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de

suministros, operaciones, ventas y Marketing, etc. Es decir, también deben mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga un buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones internas y externas. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

2) La prueba de ventaja competitiva: ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
3) La prueba del desempeño: ¿La estrategia genera un buen desempeño? La señal de una estrategia ganadora es un desempeño solido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora.

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que prueban sobradamente las tres preguntas, estas mismas preguntas sirven también para que los directivos estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que sigan teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **Buena estrategia + buena ejecución = buena dirección**

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los directivos no merecen una estrella en la frente para diseñar una estrategia potencialmente brillante sino aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

1.3 Vocabulario de la estrategia

ILUSTRACIÓN 1

Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.
Visión	Estado futuro deseado, la aspiración de la organización.
Meta	Afirmación general del fin.
Objetivo	Cuantificación o afirmación más precisa de la meta.
Capacidad estratégica	Recursos actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una ventaja competitiva.
Estrategias	Dirección a largo plazo.
Modelo de negocios	Como fluye la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.
Control	Es un seguimiento de las acciones emprendidas para evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones, además de modificar según sea necesario las estrategias o acciones.

Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **La posición estratégica.**

Trata de identificar el efecto que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización y las expectativas e influencia de las partes interesadas. Esta organización existe en el marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. De tal forma que todo ello afectara a la organización que puede incluir una comprensión de los efectos históricos del entorno. Por tanto es necesario destilar de esta complejidad una visión de los efectos clave del entorno para la organización. Esto se puede desarrollar en distintas opciones y métodos que son importantes y tiene que ser analizadas detenidamente. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **Estrategia en Acción.**

La búsqueda de una ventaja competitiva sustentable requiere que la estrategia no quede librada a la intuición o la buena suerte. En la gestión estratégica a lo largo del tiempo, distintas disciplinas han hecho sus aportes. La principal fortaleza de Estrategia en Acción es incorporar la contribución de todas ellas a través de la participación de expertos en Dirección Estratégica, Marketing, Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos, integrándolos en un único modelo. Esto permite aterrizar los conceptos a las situaciones del día a día de los negocios y brindar soluciones prácticas a los distintos desafíos que se plantean. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1.4 Fundamentos de la capacidad estratégica.

Este fundamento nos obliga a adoptar una conceptuación dinámica de la organización basada en cuatro puntos fundamentales: la estrategia, las estructuras, la cultura y las personas. Todos estos factores tienen una gran importancia dentro de la empresa aunque en las tendencias actuales está tomando un papel central el aspecto humano y cultural de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

En nuestro país se ha basado principalmente en la educación de adultos con un enfoque centrado en los sujetos como actores sociales del desarrollo, lo que se aplica desde su diseño como en cada una de las sesiones de estudio, despertando una mayor motivación creando un entorno donde las y los participantes dan y reciben usando sus propias experiencias y conocimientos que pueden ser incorporados a la solución de sus problemas y al logro de sus metas. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1.4.1 Recursos y competencias.

- ✓ **Físicos**

Son bienes tangibles en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro objetivo de la misma. La administración debe velar por la calidad, cantidad y el tipo de recursos físicos de la empresa. Es fundamental tener en cuenta que el costo de oportunidad de los mismos, por ejemplo, tener un amplio stock de productos terminados puede ser una fortaleza si se espera un pico de demanda, pero si la demanda de productos terminados es estable, habrá que analizar si se podrían haber ahorrado costos de producción, si el almacenamiento de los mismos genera costos, etc. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **Financieros**

Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones y bonos forman parte de los recursos financieros. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Las empresas generan estos recursos a partir de diversas actividades. La venta de productos y servicios, la emisión de acciones, las rondas de capitalización, los préstamos solicitados y los subsidios son algunas de las fuentes de recursos financieros. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Los encargados de la administración de los recursos financieros deben analizar y planificar el correcto flujo de fondos; de este modo se evitarán los problemas por falta de recursos para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones. En caso de que la compañía no contara con los recursos suficientes, podría convertirse en deudora y tener que pagar intereses adicionales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **Humanos**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar

una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **Intelectual**

Se trata de un concepto relativamente reciente (hacia 1997 surgen numerosas definiciones de autores como Edvinsson y Malone, Steward o Brooking) y se ha trasladado a diferentes ámbitos: al social, a la empresa, e incluso al académico.

Entre sus variadas clasificaciones, una de las más aceptadas es la diferenciación de tres grandes bloques: (Edvinsson, 1998)

- ✓ **Capital humano**

Se trata de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía. (Edvinsson, 1998)

- ✓ **Capital organizacional**

Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.(Román, 2005)

- ✓ **Capital relacional**

Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

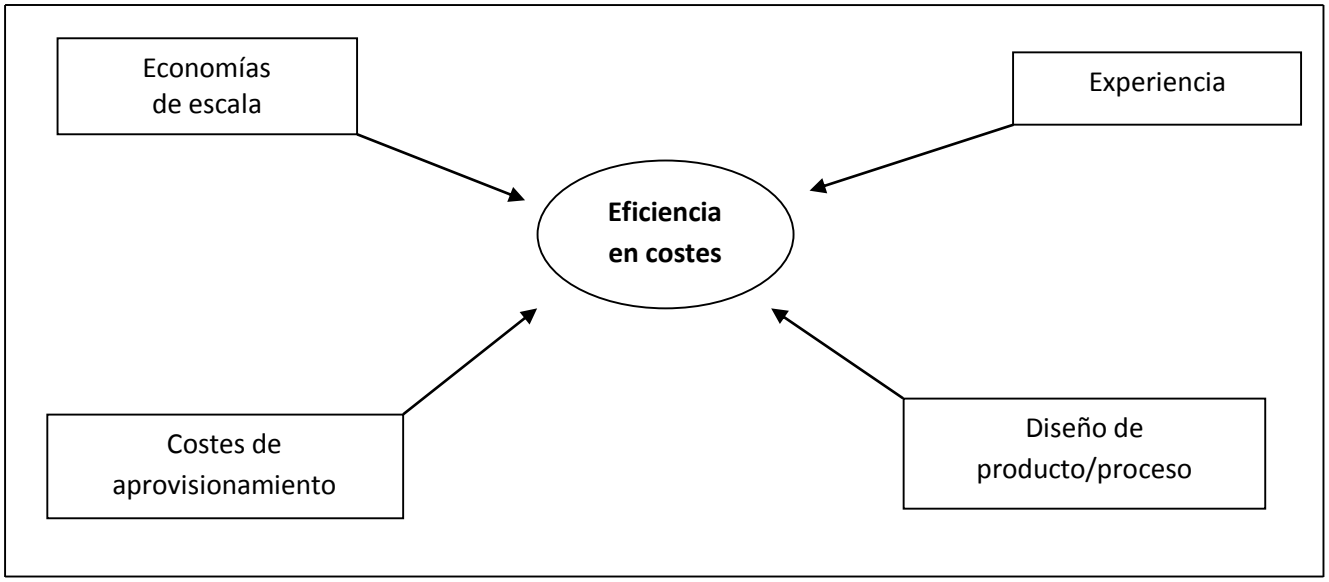
Sin duda, la fórmula adecuada para gestionar el capital intelectual, teniendo en cuenta estos activos intelectuales, es un factor determinante para el progreso de la empresa. En este sentido, y como respuesta a esta necesidad o inquietud, se han realizado numerosos estudios, y han surgido enfoques que siguen diferentes líneas de investigación pero con un mismo objetivo. Por citar algunos: enfoque humano, enfoque de desarrollo e innovación, enfoque de proceso, enfoque económico o financiero, entre otros.

1.4.2 Eficiencia en costes.

La eficiencia por costes dice relación de un objetivo consistente en conseguir el menor precio o costo para la mayor cantidad de producción posible. Para que se reduzcan los costos en la fabricación de un producto en una empresa determinada, ésta última debe cumplir con las siguientes condiciones; ocupar al mayor rendimiento de los factores y de esta manera se utiliza la menor cantidad posible, es decir, cumplir con una eficiencia técnica. Por último y en segundo lugar, los factores productivos deben trabajar en proporción a lo que dictan los precios, en otras

palabras de hacer una selección muy detallada del proceso productivo más indicado, lo que significa lograr una eficiencia asignativa. Si la empresa es capaz de combinar ambas eficiencias, la técnica por una lado y la asignativa por el otro, es capaz de ser eficaz en lo que se refiere a los costos de producción. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

ILUSTRACIÓN 2 Fuentes de la eficiencia en costes



FUENTE: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

La eficiencia en costes depende de una serie de determinantes véase ***ilustración 2*** de la siguiente manera.

Las economías de escala pueden ser una importante fuente de ventaja en costes en las organizaciones manufactureras, puesto que hay que recuperar los elevados costes del capital de la fábrica con un elevado volumen de producción. Tradicionalmente, los sectores manufactureros en los que las economías de escala han tenido una importancia especial han sido los automóviles, los productos químicos y la metalurgia. En otras industrias, como las de bebidas, tabaco y alimentos, las economías de escala son importantes en la distribución o el marketing. En la industria textil y del cuero, las economías de escala han sido menos significativas.

Los costes de aprovisionamiento afectan a la posición general de costes de una organización. La localización puede afectar a los costes de aprovisionamiento, lo que explica por qué, históricamente, la siderurgia y los productoras de vidrio han estado cerca las fuentes

de energía o de materias primas. En algunos casos, la propiedad de las materias primas también ofrece una ventaja en costes. El cómo se fomentan y mantienen las relaciones con los proveedores tiene una importancia primordial para sostener esta posición. Los costes de provisión son de especial relevancia para las organizaciones que actúan como intermediarias, donde el valor añadido de sus propias actividades es reducido, por lo que la necesidad de identificar y gestionar los costes tiene una importancia crítica para el éxito. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

El diseño de producto/proceso también afecta a la posición en costes. Las ganancias de eficiencia en los procesos productivos han sido logradas por muchas organizaciones a lo largo de una serie de años mediante mejoras en el aprovechamiento de la capacidad, la productividad del trabajo, el rendimiento (de los materiales) o la utilización del capital circulante. La cuestión importante es disponer del conocimiento para comprender la importancia relativa de cada elemento a la hora de mantener una posición competitiva. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

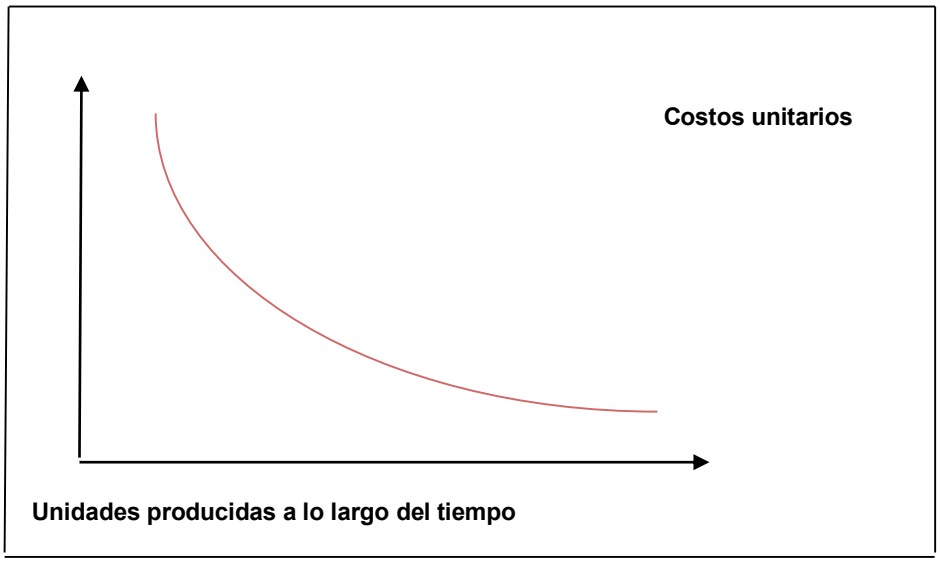
La experiencia puede ser una fuente clave de eficiencia en costes y existen ciertas pruebas de que puede ofrecer una ventaja competitiva. Ha habido muchos estudios relativos a la importante relación entre la experiencia acumulada de una organización y sus costes unitarios, lo que se describe como la curva de la experiencia. Esta curva se representa en la ***ilustración 3*** La curva de experiencia sugiere que una organización que realiza cualquier actividad aprende a realizar esa actividad más eficientemente con el tiempo y, por tanto, desarrolla competencias nucleares en esta actividad. Puesto que las empresas con una mayor cuota de mercado tienen más <<experiencia acumulada>> es evidente lo importante que resulta lograr y conservar cuota de mercado. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Es fundamental recordar que lo que importa es la cuota de mercado relativa en los distintos segmentos del mercado. Hay importantes consecuencias del concepto de curva de experiencia que pueden afectar a la posición competitiva de una organización: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- El crecimiento no es opcional en muchos mercados. Si una organización decide crecer más lentamente que la competencia, debería esperar que los competidores logren una ventaja en costes a más largo plazo, gracias a su experiencia.

- Las organizaciones deberían esperar que sus costes reales unitarios fueran disminuyendo con los años. En las industrias de gran crecimiento esto ocurrirá muy

ILUSTRACIÓN 3 La curva de la experiencia



FUENTE: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

deprisa pero, incluso en las industrias maduras, debería producirse una reducción de los costes.

- Las organizaciones que no reconocen este hecho, y que no tienen las competencias necesarias para actuar en consecuencia, padecerán, probablemente.
- Las ventajas de ser el primero en mover pueden ser importantes. La organización que avanza por la curva de la experiencia al entrar primero en el mercado debería, por ello, ser capaz de reducir sus costes gracias a la experiencia acumulada que logra respecto a sus rivales por haber sido la primera.
- Sin embargo, la probabilidad de tener una ventaja sostenida gracias a la curva de la experiencia no es muy elevada. Es probable que exija el disponer de cuotas de mercado muy elevadas que no están al alcance de la mayoría de las empresas.
- La consecuencia es que la reducción continua de los costes es una necesidad para las organizaciones que están en mercados competitivos. Incluso si no ofrece una ventaja competitiva, es una competencia umbral para la supervivencia.
- Es posible que se puedan reducir los costes mediante la contratación externa, desafectación outsourcing de aquellas actividades en las que la organización no tiene

mucha experiencia y otras organizaciones si la tienen. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

1.4.3 Diagnóstico de la capacidad estratégica

Los estrategas deben ir más allá de estos conceptos para comprender con más precisión como se pueden analizar las capacidades estratégicas que subyacen en la ventaja competitiva. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- ✓ **La cadena de valor y la red de valor**

Si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender como se crea o se pierde este valor. Los conceptos de la cadena de valor y de la red de valor pueden ayudar a comprender como se crea o pierde valor en las actividades que realizan las organizaciones. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

La cadena de valor

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible. El concepto fue utilizado y desarrollado por Michael Porter respecto a la estrategia competitiva. La ilustración es una representación de la cadena de valor. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas. Por ejemplo, para una empresa manufacturera: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- La logística interna hace referencia a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto o servicio. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etcétera.
- Las operaciones que transforman estos diversos factores productivos en el producto o servicio final: fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etcétera.

- La logística externa que almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles, son las actividades relacionadas con los almacenes de productos finales, el mantenimiento de los productos, la distribución, etcétera. En el caso de los servicios, esta logística estará más relacionada con los sistemas de atracción de consumidores al servicio, si se trata de una localización fija (por ejemplo, acontecimientos deportivos).
- El marketing y las ventas ofrecen el medio por el que los consumidores/usuarios llegan a conocer el producto o servicio y son capaces de comprarlo. Esto incluirá las actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, etcétera. En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios suelen ser importantes.
- Los servicios incluyen todas aquellas actividades que aumentan o mantienen el valor de un producto o servicio, como la instalación, el mantenimiento, la formación y los componentes.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las **actividades de apoyo** ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

- **Abastecimiento**. Hace referencia a los procesos para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto, se produce en muchas partes de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- **Desarrollo de la tecnología.** Todas las actividades de valor tienen una <<tecnología>>, incluso si es meramente un saber hacer (know-how). Las tecnologías clave pueden estar relacionadas directamente con el producto (Por ejemplo I+D, diseño del producto), con los procesos (por ejemplo, el desarrollo de un proceso) o con un determinado recurso (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)
- **Gestión de recursos humanos.** Se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias. Se ocupa de aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- **Infraestructura.** Los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etcétera, son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de una organización. La infraestructura también se compone de las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

La red de valor

En la mayoría de las industrias no es frecuente que una organización realice por si sola todas las actividades de valor, desde el diseño del producto hasta la entrega del producto o servicio final al consumidor. Suele existir una especialización y cualquier organización individual forma parte de una red de valor mayor. La **red de valor** es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio. Es este proceso de especialización dentro de la red de valor como un conjunto de actividades relacionadas lo que puede ofrecer la excelencia en crear productos que ofrecen el mejor valor posible. Así pues, la organización debe tener claro cuáles son las actividades que debe hacer por si misma y cuáles no, y que, tal vez, debería contratar en el exterior. Sin embargo, puesto que gran parte del coste de la creación del valor se produce en las cadenas de abastecimiento y distribución, los directivos tienen que comprender todo este proceso y como pueden utilizar estos vínculos y relaciones para mejorar el valor para el cliente. No basta con fijarse únicamente en la posición interna de la organización. Por ejemplo, la calidad de un producto de consumo duradero (un horno, un televisor, etcétera), cuando llega al consumidor final, no solo depende del conjunto de actividades relacionadas que se realizan dentro de la propia empresa manufacturera. También depende de la calidad de los componentes de los proveedores y de la excelencia de los distribuidores. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Por tanto, es esencial que las organizaciones comprendan las bases de sus capacidades estratégicas respecto a la red de valor en general. Algunas de las cuestiones clave que hay que abordar son los siguientes: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

- **Donde se encuentran los costes y donde se encuentra el valor**. Aquí puede resultar útil el tipo de análisis explicado respecto al coste y al valor de las actividades en la cadena de valor.

- **Que actividades tienen una importancia crucial** para su propia capacidad estratégica y cuales son menos importantes. Por ejemplo, una empresa puede decidir que es importante conservar el control directo de las capacidades que tienen una importancia crucial, especialmente si están relacionadas con las actividades y los procesos que considera como sus competencias nucleares. Por otra parte, otra empresa en un mercado muy competitivo puede tener que reducir sus costes en áreas clave y puede decidir que esto solo puede lograrse si contrata la producción en el exterior a productores de menor coste.
- **Donde se encuentra las bolsas de beneficios**. Las bolsas de beneficios se definen aquí como beneficios potenciales en las distintas partes de la red de valor. La cuestión es que algunas partes de la red de valor son inherentemente más rentables que otras debido a las diferencias en la intensidad competitiva. Por ejemplo, históricamente en la industria informática, los microprocesadores y el software han sido más rentables que la producción de hardware. La pregunta estratégica consiste en saber si es posible centrarse en las áreas de mayor potencial de beneficios. Sin embargo, aquí hay que tener mucho cuidado. Una cosa es identificar dicho potencial, y otra es tener éxito donde existe ese potencial, dadas las competencias de la organización. Por ejemplo,. en la década de los noventa muchos fabricantes de automóviles se dieron cuenta de que el mayor potencial de beneficios se encontraba en los servicios como el alquiler de automóviles y la financiación, más que en la propia fabricación del automóvil, pero descubrieron que no tenían las competencias necesarias para tener éxito en esos sectores.
- **La decisión de fabricar o comprar** en una determinada actividad o componente es por tanto, esencial. Esta es la decisión de desafectación, contratación externa o outsourcing. Hay negocios que actualmente ofrecen las ventajas de la contratación externa. Por supuesto cuanto más contrata en el exterior una organización, más importancia tendrá su capacidad de influir sobre el rendimiento de otras organizaciones de la red de valor, convirtiéndose en una competencia de importancia esencial en si e, incluso, en una fuente de ventaja comparativa.
- **¿Quiénes pueden ser los mejores socios de las diversas partes de la red de valor? ¿Y qué tipo de relaciones hay que desarrollar con cada socio?** Por ejemplo, ¿debe considerarse a los socios como proveedores o como socios en una alianza? Algunas

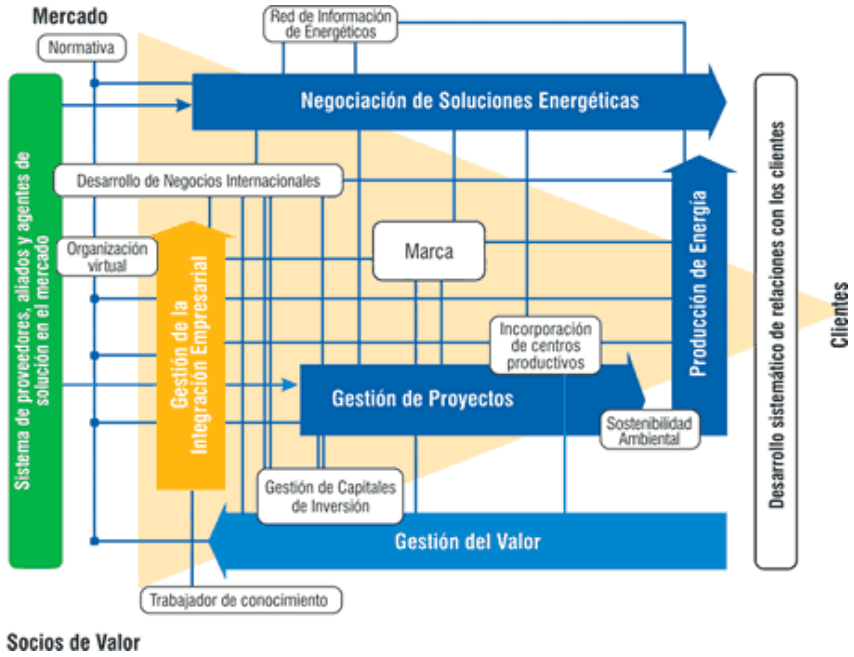
empresas han considerado que resulta ventajoso estrechar sus relaciones con los proveedores de forma que puedan cooperar, cada vez mas en cuestiones relativas a la información sobre el mercado, el diseño del producto y las actividades de investigación.

1.4.3 Mapas de actividades

Como ya se ha explicado, los directivos suelen encontrar difícil identificar con claridad la capacidad estratégica de su organización. Con demasiada frecuencia destacan capacidades que no son valoradas por los clientes pero que si son consideradas importantes dentro de la organización, tal vez porque fueron valiosas en el pasado. Destacan cosas que, de hecho, son factores críticos del éxito (características del producto particularmente valoradas por los clientes) como el <<buen servicio>> o una <<fiabilidad en la entrega>> cuando, como se ha demostrado, la capacidad estratégica depende de los recursos, los procesos y las actividades que permiten satisfacer estos factores críticos del éxito. Suelen identificar las capacidades desde una perspectiva demasiado general. Todo ello no resulta sorprendente dado que la capacidad estratégica estará probablemente arraigada en un conjunto complejo y ambiguo causalmente de actividades relacionadas.(Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

ILUSTRACIÓN 4: Mapa de actividades

(UCC, 2015)



FUENTE: (UCC, 2015)

1.5 FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para poder formular y ejecutar correctamente una estrategia no solo se debe tomar en cuenta el impacto que esta tendrá en el transcurso del tiempo, sino, tomar en cuenta todas las etapas que conllevan a la elección estratégica adecuada.

1.5.1 FASE 1: DESARROLLO DE LA VISION ESTRATEGICA, LA MISION Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES.

Al inicio del proceso de formulación de estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿Mejora las perspectivas de las compañías si se modifica su oferta de producto o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de cliente? Comprometer a la compañía en una ruta en demerito de otras obliga a los administradores a alcanzar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **DESARROLLO DE UNA VISION ESTRATEGICA**

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así una visión estratégica encamina a la organización en un rumbo particular, proyectándola por el en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal de una dirección común. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como: **"seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos",** lo que se aplicaría en cientos de organizaciones. Y tampoco son productos de un comité encargado de redactar una visión en su solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto, mercado, clientes, tecnología se quedan muy cortas respecto a lo que se requiere en una visión. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Para que una visión estratégica funcione como una herramienta valiosa de la administración debe comunicarse lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

✓ COMUNICACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la

administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda porque es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tienden a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito "a donde vamos y porque", además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible. Por lo general una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o 10 minutos. Es ideal que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación, por la misma razón que un albañil se inspira más en construir una gran catedral para las épocas venideras que tan solo en colocar muros y paredes. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

TABLA 1.5.1 Redacción de una declaración de visión. Que hacer, que evitar

Qué hacer	Que evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición y posiciones e el mercado que se pretende conseguir.	**Evite que sea ambigua o incompleta.** No escatime al especificar hacia donde se dirige la empresa ni como se prepara para el futuro.

Vea el futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazo la directiva y la clases de cambio de producto, merado, cliente, tecnología que ayudara a la compañía a preparase para el futuro.	**No se ate al presente.** Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una vía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	**No emplee un tono demasiado amplio.** Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocio.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; El curso que trazo la directiva quizás deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto, mercado, cliente, tecnología, y presentar una nueva declaración de visión.	**No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores.** Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectiva de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; Con el tiempo, una compañía debe mostrar avance para el logro de la visión.	**No sea genérico.** Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias, (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva de la compañía
Mencione porque la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	**No recurra solo a los superlativos.** Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor", el "más exitoso", o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para estar ahí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la dirección un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (la famosa visión de Henry Ford: "Un auto en cada cochera").	**No sea farragoso.** Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tendera a alejar a su audiencia.

FUENTE: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Cuando los administradores articulan una visión vivida y convincente del rumbo de la compañía, los comentarios de los miembros de la organización manifiestan el siguiente tono: "esto es interesante y vale mucho la pena. Quiero participar y hacer mi parte para realizarlo". Mientras una visión genera más apoyo y emociones positivas, su impacto será mayor en despertar un esfuerzo organizacional comprometido y en conseguir que el personal opere en una dirección común. Así la habilidad ejecutiva de presentar un cuadro convincente e

inspirador de la ruta y destino de una compañía es un elemento importante de un liderazgo estratégico vigente. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **RESULTADOS DE UNA CLARA DECLARACIÓN DE VISIÓN**

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos: 1) Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa, 2) reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido, 3) es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se dará realidad, 4) se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y 5) ayuda a la organización a preparase para el futuro. Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de la dirección organizacional. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **FORMULACIÓN DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN**

Las características definitorias de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro”. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿porque estamos aquí?”. Las declaraciones de misión en los informes anuales y los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; Algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

- ✓ **VINCULAR LA VISION Y LA MISION A LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA**

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración que deben guiar el cumplimiento de su visión y su misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

1.5.2 FASE 2: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El propósito general de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencia.

- ✓ **Que clases de objetivos fijar**

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: Las que refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican la meta de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de Marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Algunos ejemplos comunes de objetivos financieros y estratégicos son los que se encuentran en la **tabla 1.5.2**. La importancia de establecer los objetivos es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa.

Tabla 1.5.2 Establecimiento de objetivos

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
• Incremento de x porcentaje de los ingresos anuales. • Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de x por ciento. • Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento. • Incremento de dividendos anuales en x por ciento. • Márgenes de ganancias de x por ciento. • Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) o rendimiento sobre el capital accionario (RSCA). • Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos. • Clasificaciones en bonos y en créditos de x. • Flujo de efectivo interno de x para financiar nuevas inversiones de capital	• Ganar un porcentaje x de participación de mercado. • Lograr menores gastos generales que los rivales. • Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto o en servicio al cliente. • Obtener un porcentaje x de ingreso a partir de las ventas de productos nuevos introducidos en los 5 años anteriores. • Tener capacidad tecnológica más profunda o amplia que los rivales. • Tener una línea de producto más amplia que los rivales. • Tener una marca más conocida o más influyente que los rivales. • Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales. • Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales.

FUENTE: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

.Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo.

- ✓ **El cuadro de mando integral (balanced scorecard): Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero.**

Las medidas del desempeño financiero en realidad son *indicadores retrasados* que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores. Pero el desempeño financiero pasado o presente de una empresa no es un indicador confiable de sus perspectivas, pues los resultados financieros deficientes a menudo mejoran después, aunque también sucede lo contrario. Los mejores y más confiables *indicadores adelantados* del

desempeño financiero y las perspectivas comerciales futuros son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición en el mercado son más fuertes o más débiles. Por ejemplo, si una empresa estableció objetivos estratégicos agresivos y los alcanza –si su fortaleza competitiva y su posición el mercado van al alza--, Hay razones para esperar que su desempeño financiero futuro sea mejor que el actual o el pasado. Si una empresa pierde terreno ante sus competidores y su posición en el mercado se debilita –resultados que reflejan un desempeño estratégico deficiente (y, con toda probabilidad, un fracaso en alcanzar sus objetivos estratégicos)--, estará en el aire la capacidad de conservar su rentabilidad actual.

En consecuencia, el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que balancee el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos. El simple registro del desempeño financiero soslaya el hecho de que lo que en última instancia permite a una empresa generar mejores resultados financieros de sus operaciones es la consecución de los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado. De hecho, la ruta más segura para aumentar la rentabilidad trimestre tras trimestre y año tras año es perseguir implacablemente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales.

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como **cuadro de mando integral (balanced scorecard).** Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **Las ventajas de establecer objetivos de esfuerzo**

Lo ideal es que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregue los mejores resultados posibles. Retar al personal de la compañía a que lo dé todo y entregue ganancias "por estirarse" en el desempeño obliga a una empresa a ser más inventiva, a demostrar mayor urgencia en mejorar su desempeño financiero y su posición de negocios, y hacer más decisiva y concentrada en sus acciones. Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño

excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional. Como afirmo una vez Mitchell Leibovitz, ex director general del minorista de autopartes y servicios Pep Boys: “Si quiere resultados mediocres, fíjese objetivos mediocres”. No hay mejor forma de evitar resultados anodinos que fijar objetivos de esfuerzo y, con incentivos de compensación, motivar a los miembros de la organización a estirarse y alcanzar las metas de desempeño. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **Por qué se necesitan objetivos de corto y largo plazos**

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño a corto y largo plazos. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar que hacer *ahora* para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o mas metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental). (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **La necesidad de objetivos en todos los niveles de la organización**

El establecimiento de objetivos no deben limitarse a los que fijan la alta administración para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, líneas de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. El desempeño de la compañía no aprovechara todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto. Así, establecer objetivos es un proceso descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización. Esto significa que cada unidad organizacional debe encargarse del establecimiento de metas de desempeño que apoyen y no entren en conflictos o nieguen el logro de los objetivos estratégicos financieros y generales.

La situación ideal es un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional que contribuya a la consecución de las metas de desempeño y la visión estratégica de toda la empresa. Esta congruencia señala que las unidades organizacionales conocen su propia función estratégica y que están dispuestas a ayudar a la compañía a avanzar por el rumbo estratégico elegido y producir los resultados estratégicos deseados.

1.5.3 FASE 3: FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de "cómos": como hacer crecer el negocio, como satisfacer a los clientes, como ser mejores que los rivales, como responder ante las condiciones cambiantes del mercado, como administrar cada parte funcional del negocio, como desarrollar las capacidades necesarias y como alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; La búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambie el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategias oportunas. Quienes elaboran la estrategia deben prestar atención a las primeras estrategias de cambios y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferente para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el mismo camino, corresponde a la dirección adaptarse de forma rápida en innovadora. Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores –Dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido—y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles**

  Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la

responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan solidas habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs, de Apple, Andrea Jung, de Avon y Howard Schultz, de Starbucks, son ejemplos sobresalientes de presidentes corporativos que influyen de manera importante en la elaboración de la estrategia de sus compañías.

Sin embargo, incluso aquí sería un error visualizar la formulación de la estrategia como función de la alta administración, como coto exclusivo de dueños-empresario, directores generales, otros ejecutivos de alto nivel y miembros del consejo administración. Mientras más se diversifique las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargos de subsidiarias, divisiones y líneas de producto, oficinas regionales de venta, centro de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

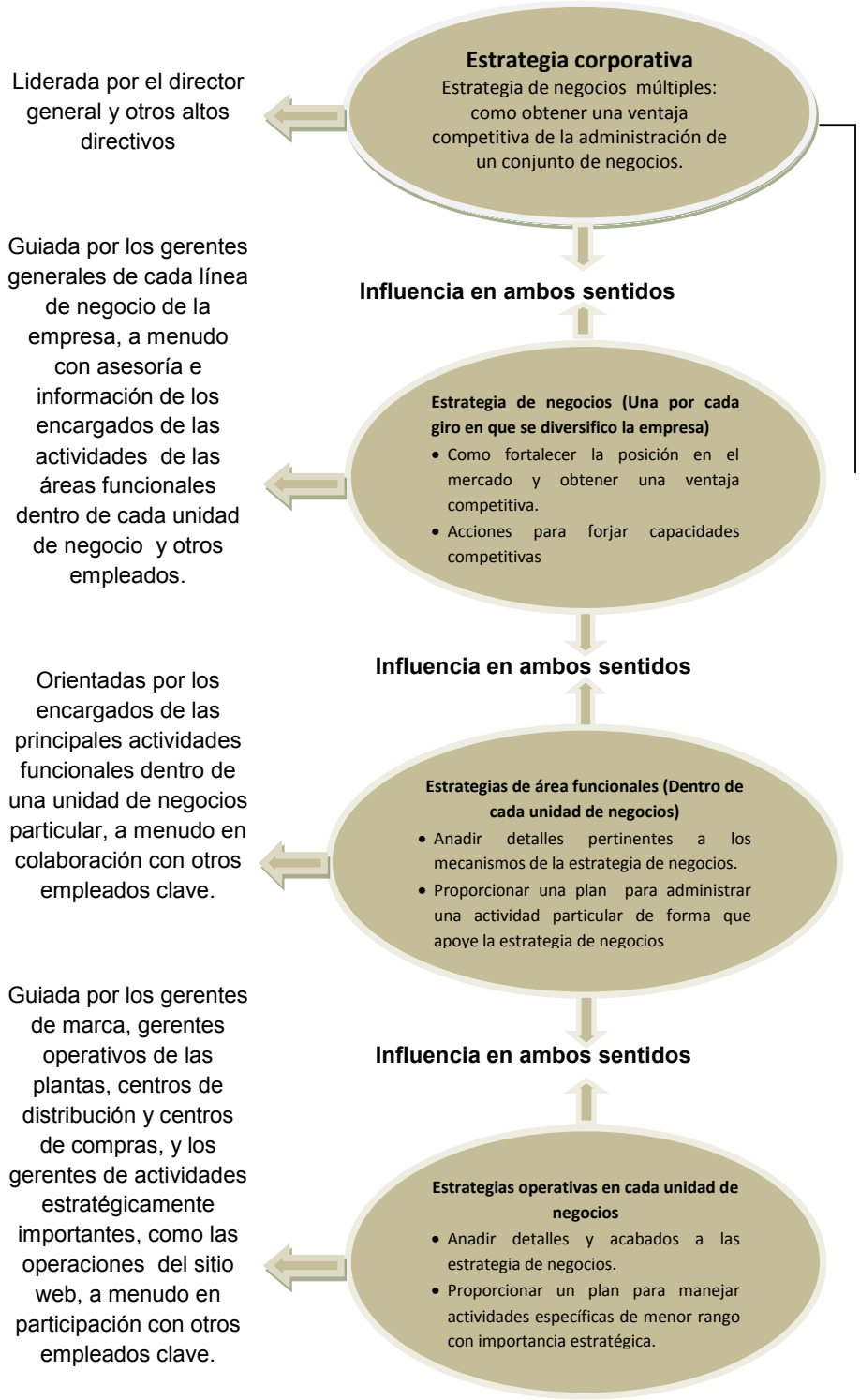
El nivel de la estrategia también tiene que ver con quien participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben

controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores, como se muestra en la **ilustración 5**:

- ✓ **La estrategia corporativa** es una estrategia del nivel de negocios y mercados múltiples. Esta consiste en impulsar el desempeño combinado del *conjunto de negocios* en que la compañía se diversifico y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas. La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica. Por lo general los ejecutivos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa. Los jefes de unidades clave también pueden influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas simples.

ILUSTRACIÓN 5

Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía



FUENTE: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

1. **La estrategia de negocios** es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir. El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia: 1) ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y 2) conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan. En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocios pueden tenerla obligación adicional de asegurarse de que los objetivos y la estrategia de negocios se adecuen a los objetivos y temas estratégicos corporativos.
2. **Las estrategias de áreas funcionales** se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio. La estrategia de desarrollo del producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios. Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre si para que tengan un impacto benéfico, el administrador en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.
3. **Las estrategias operativas** se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p.

ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). El gerente de un centro de distribución de una compañía que promete a sus clientes una entrega rápida debe tener una estrategia para asegurarse de que los bienes terminados se envíen con rapidez a los clientes una vez que se reciben de las instalaciones de producción de la compañía. Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía. La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores. Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, su importancia no debe pasarse por alto. Una planta importante cuya estrategia no logre mejorar el volumen de producción, costo unitario y objetivos de calidad socavara el logro de las metas de ventas y ganancias de la empresa, además de que hará estragos en los esfuerzos estratégicos para construir una imagen de calidad ante los clientes. Así, los gerentes de línea son una parte muy importante del equipo de elaboración de la estrategia de la organización. La importancia estratégica de una acción determinada no puede juzgarse bien solo por el nivel o ubicación de la estrategia dentro de la jerarquía administrativa donde se inició.

Los niveles corporativo y comercial de la elaboración de estrategias se fusionan en un nivel – estrategia de negocios en empresas con un solo giro comercial porque la estrategia de toda la compañía implica solo una línea de negocios. Así, una empresa de este tipo tiene tres niveles de estrategias: de negocios para la empresa en su conjunto, de áreas funcionales para cada área importante de la compañía, y estrategias operativas a cargo de los administradores de niveles inferiores para concretar aspectos importantes de las estrategias de negocios y de áreas funcionales de la empresa. Las compañías con un dueño, de sociedades y administradas por los dueños solo tienen uno o dos niveles para elaborar estrategias, pues unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias. Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia.

El razonamiento general es: independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los

administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y especifica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad *todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia* –que va de menor a mayor en relación con el área que dirige. Por lo tanto, debe desecharse toda noción de que los estrategas de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan solo ejecutan las instrucciones de los altos administradores. En compañías con un amplio espectro de operaciones es mucho más correcto visualizar la formulación de la estrategia como un *esfuerzo de colaboración* que incluye a los administradores (y algunas veces a otros empleados clave) desde lo alto hasta lo bajo de la jerarquía organizacional. Una fuerza valiosa de la estrategia en colaboración es que el equipo encargado de formularla incluye a las mismas personas que también tendrán a su cargo la ejecución. Dar a la gente una función de influencia en la formación de la estrategia que después deberá ejecutar no solo fomenta la motivación y el compromiso, sino también mejora la rendición de cuentas en múltiples niveles de la administración; no será válida la excusa de "No fue mi idea que hiciéramos esto". (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

- ✓ **Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico**

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamiento de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas. (Por lo general, de tres a cinco años)

En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de **propósito estratégico**

para aglutinar a la organización alrededor de un *compromiso inalterable* a menudo obsesivo para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas. El propósito estratégico de Nike en la década de los 1960 fue superar a Adidas, objetivo mucho más allá de los medios de Nike en esa época. El propósito estratégico de Starbucks es que su marca sea la más reconocida y respetada del mundo.

En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados. Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en el informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, solo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos. En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

1.5.4 FASE 4: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, *hacer* que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte mas exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalcer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: "¿Qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y que acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?" La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral-cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- ✓ Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- ✓ Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- ✓ Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- ✓ Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- ✓ Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- ✓ Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectué sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- ✓ Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- ✓ Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere de la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los

administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

1.5.5 FASE 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos es el punto de partida para decidir si se deben de mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Solo bastara ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas ¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas? y a emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

1.6 El gobierno corporativo. Función de la junta directiva en los procesos de formulación y ejecución de la estrategia

Si bien los altos administradores tienen la responsabilidad principal en la creación y ejecución de la estrategia de la empresa, es deber de la junta directiva ejercer una supervisión escrupulosa y cerciorarse de que las cinco tareas de la administración estratégica se aplican de manera beneficiosa para los accionistas y otros interesados. La junta directiva debe cumplir cuatro obligaciones importantes:

1. ***Ser críticos, inquisitivos y vigilar la dirección, estrategia y planteamientos de negocios de la empresa.*** Los miembros de la junta directiva deben plantear preguntas pertinentes y recurrir a su visión para los negocios con el fin de juzgar de forma independiente si las proposiciones de estrategias se analizaron bien y si las acciones estratégicas propuestas prometen más que otras opciones. Formular preguntas inquisitivas por lo general basta para averiguar si las propuestas de la administración son convincentes. Sin embargo, cuando la estrategia de la compañía falla o presenta una ejecución errónea, y sin duda cuando hay un colapso drástico en la rentabilidad, los miembros de la junta tienen el deber de expresar sus preocupaciones sobre la validez de la estrategia o sus métodos operativos, iniciar un debate sobre la ruta estratégica de la compañía, celebrar reuniones personales con los ejecutivos clave y otros miembros de la junta, y tal vez intervenir directamente como grupo para cambiar el liderazgo ejecutivo de la empresa y , en última instancia, su estrategia y planteamiento de negocios.
2. ***Valorar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de una estrategia.*** La junta siempre es responsable de determinar si el director general actual está haciendo una buena labor de liderazgo estratégico. Las juntas también deben evaluar las habilidades estratégicas de otros ejecutivos que pueden suceder al director general cuando este deje la empresa, ya sea dentro de la misma compañía o decidir si es necesario tratar a alguien ajeno a ella. La evaluación de los altos ejecutivos mejora cuando los directores de fuera visitan las instalaciones y hablan con los empleados para determinar en persona si la estrategia es correcta, si se ejecuta bien, y con qué eficacia se resuelven los problemas y demás asuntos. Los miembros independientes del consejo de administración de GE visitan una vez al año a los ejecutivos de operación en cada

unidad importante de negocios para evaluar el talento de la compañía y mantenerse actualizados en los asuntos estratégicos y de operación que surjan y afecten las divisiones de la compañía.

3. ***Instituir un plan de compensación para los altos ejecutivos*** que los compense por las acciones y resultados en favor de los interesados en la compañía, en especial de sus accionistas. Un principio básico del gobierno corporativo es que los dueños de una corporación (los accionistas) delegan el control administrativo a un equipo de ejecutivos a cambio de una compensación. En su papel de agentes de los inversionistas, los altos ejecutivos tienen el deber claro inequívoco de tomar decisiones y operar la empresa de acuerdo con los intereses de aquellos (esto no significa dejar de lado los intereses de otros actores como empleados, proveedores, las comunidades donde opera la compañía y la sociedad en general). La mayoría de las juntas de directores cuentan con un comité de compensaciones, compuesto en su totalidad por directores externos, para diseñar un plan de compensación de salario e incentivos que premie a los ejecutivos por impulsar el desempeño a largo plazo de la compañía y acrecentar el valor económico para sus accionistas; las recomendaciones de este comité de compensaciones se presentan al pleno de la junta para su aprobación. Pero en los últimos 10 a 15 años, muchas juntas directivas han hecho un mal trabajo al no asegurarse de que los incrementos de sueldos, bonos y opciones de acciones a los ejecutivos se liguen estrechamente a las medidas de desempeño que de verdad benefician a los accionistas en el largo plazo. En cambio, en muchas compañías los paquetes de compensación premian cada vez más a los ejecutivos por las mejoras en el desempeño a corto plazo, lo que puede orillar a correr riesgos indebidos y a otorgar paquetes de compensación que, en opinión de muchos, obscenamente grandes. Esto ha resultado dañino para el desempeño de largo plazo de las compañías y contrario al interés de los accionistas.
4. ***Vigilar la contabilidad y prácticas de los informes financieros.*** Si bien los altos ejecutivos, en particular el director general y el de finanzas de la empresa. Son los principales responsables de revisar que las declaraciones financieras reflejen de manera veraz y precisa los resultados de las operaciones, los miembros de la junta tienen el deber de proteger a los inversionistas vigilando las prácticas financieras de la compañía. Además, deben verificar que los principios contables generalmente

aceptados (PCGA) se emplean adecuadamente en la preparación de las declaraciones financieras y determinar si los controles financieros cumplen la función de prevenir fraudes y mal uso de los fondos de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

1.7 EL ENTORNO

El tema de este subtitulo aborda como los directivos, ya sean del sector público o del privado, pueden comprender el incierto mundo que rodea a la organización: *el entorno empresarial*. Puede ser difícil por varias razones. Primera, <<el entorno>> incluye muchas influencias distintas; la dificultad radica en comprender esta diversidad. Segunda, el problema de la complejidad, que surge porque muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas.

1.7.1 El macro entorno

La **ilustración 6** muestra el **marco PESTEL** que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal. Estos factores no son independientes entre si, muchos están relacionados.

ILUSTRACION 6 MARCO PESTEL

FUENTE:http://epnofny.com

POLITICO

- Estabilidad política
- Política fiscal
- Reglamento sobre comercio exterior
- Políticas de bienestar social

ECONOMICO

- Ciclos económicos
- Tendencias del PNB
- Tipos de interés
- Oferta monetaria
- Inflación
- Desempleo
- Renta disponible

SOCIOCULTURAL

- Demografía
- Distribución de la renta
- Movilidad social
- Cambios del estilo de vida
- Nivel de educación

TECNOLOGICO

- Nuevos descubrimientos/desarrollos
- Gasto público en investigación
- Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico

ECOLOGICO

- Consumo de energía
- Leyes de protección medioambiental
- Residuos

LEGAL

- Legislación sobre la competencia
- Legislación laboral

- Salud y seguridad
- Seguridad de los producto

Los factores PESTEL tienen un valor limitado si solo se consideran como una lista de posibles influencias. Es importante identificar una serie de **motores claves del cambio,** que son fuerzas que probablemente afectara a la estructura de la industria, el sector o el mercado, Por ejemplo:

Globalización del mercado

Necesidades parecidas de los consumidores, consumidores globales y Marketing transferible.

Globalización de los costes

Economías de escala, eficiencias en la contratación, costes específicos del país y elevados costes del desarrollo del producto.

Globalización de la competencia

Interdependencia, competidores globales y elevadas exportaciones/importaciones.

Globalización de las políticas gubernamentales

Políticas comerciales, estándares técnicos de proveedores y políticas de los gobiernos anfitriones.

El diamante de Porter

Lo que se ha dado en llamar como el **diamante de Porter** sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son mas competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras.

ILUSTRACIÓN 7 El Diamante de Porter

FUENTE: https://lcquintero.wordpress.com

DAFO

Los <<mensajes estratégicos>> clave, tanto del entorno empresarial, como de la capacidad estratégica pueden esquematizarse mediante un análisis DAFO. El **análisis DAFO** resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la

estrategia. Esto puede ser útil como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras. El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial. Una forma complementaria de generar opciones a partir de estos conocimientos sobre la posición estratégica de una organización es lo que se conoce como la matriz DAFO. Cada cuadrante de la matriz DAFO se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Por ejemplo, en la **ILUSTRACION 8** el cuadrante superior izquierdo debería mostrar una lista de las opciones que utilizan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. Un ejemplo viene dado por la ampliación de las ventas a mercados geográficos vecinos lo que se espera que la demanda crezca rápidamente. Por el contrario, el cuadrante inferior derecho debería mostrar una lista de las opciones que minimizan las debilidades al tiempo que evitan las amenazas. Un ejemplo podría ser el evitar a los principales competidores centrándose en actividades en nichos especializados del mercado a los que la organización pueda atender con éxito. En este sentido, la matriz DAFO no solo ayuda a generar opciones estratégicas sino que también estima hasta qué punto son adecuadas.

ILUSTRACIÓN 8 MATRIZ DAFO

La Organización	**Fortalezas - F** 1. Marca existente 2. Base de clientes exsitente 3.Canal de ventas existente	**Debilidades - D** 1. Percepción de marca 2. Tecnología/Especialización 3. Soporte multicanal
Oportunidades - O 1. Venta cruzada 2. Nuevos mercados 3. Nuevos servicios 4. Alianzas / co-branding	**Estrategia - FO** Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades **= estrategia ofensiva**	**Estrategia - DO** Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades **= desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas**
Amenazas - A 1. Nuevos entrantes 2. Nuevos productos 3. Conflictos de canal	**Estrategia - FA** Optimizar fortalezas para minimizar amenazas **= estrategia defensiva**	**Estrategia - DA** Contrarestar debilidades y amenazas **= desarrollar fortalezas para estrategias defensivas**

FUENTE: http://www.vicentenadal.com

Al haber sintetizado la definición y los elementos más importantes en la creación de una estrategia, las pruebas necesarias para que esta sea ganadora y especialmente enfatizado en la formulación de un plan estratégico, correlacionando los conceptos de aquellos marcos de análisis del macro entorno, entorno y ambiente interno empresarial que nos permiten como propietarios de negocios, gerentes o administradores, asesores y estudiantes tener una perspectiva tanto externa como interna más clara de la situación de un negocio o compañía, tenemos el reto en un mundo tan cambiante y dinámico en todos los sentidos, ya sean sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos y ambientales de aplicar estrategias sostenibles e integrales adecuadas a dichos cambios y que permitan a las industrias, a la sociedad y a nuestros negocios avanzar por la senda del éxito.

CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 Por qué la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo

El atractivo de una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la ventaja sobre los rivales sea duradera. Sin embargo, los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en los condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia. En algunas industrias las condiciones cambian con un ritmo muy lento, lo cual permite que los componentes principales de una buena estrategia permanezcan estables durante periodos largos. Pero en industrias cuyas condiciones varían con frecuencia y en ocasiones de forma drástica, el ciclo de vida de una estrategia particular es breve. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

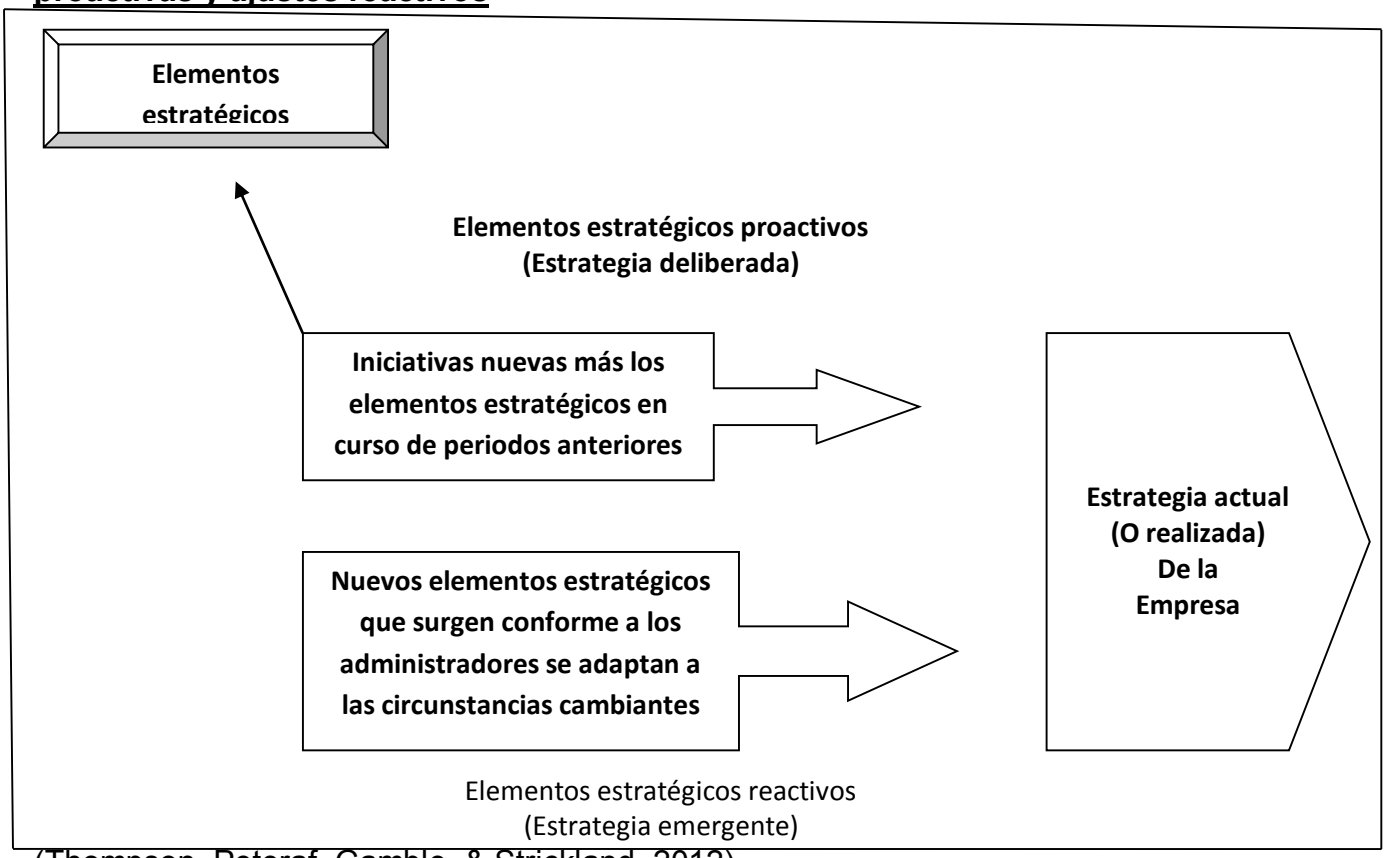
2.2 La Estrategia de una compañía es proactiva y también reactiva

La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de 1) Acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, y 2) Reacciones de adopción necesarias antes sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado. En la mayoría de los casos, una buena parte de la estrategia en curso de la compañía fluye de acciones iniciadas antes, de enfoques de negocios que funcionan lo bastante bien para merecer su continuación y de iniciativas recientes que generan un mejor desempeño financiero y permiten superar a los rivales.

Sin embargo, los directivos siempre deben estar dispuestos a complementar o modificar todos los elementos proactivos de la estrategia con reacciones adecuadas ante sucesos inesperados. De manera inevitable, habrá ocasiones en que el mercado y las condiciones competitivas den un giro sorpresivo que exija alguna clase de reacción o ajuste

estratégico. Por lo tanto, una parte de la estrategia aplicada por la empresa siempre se elabora sobre la marcha. Como respuesta a las maniobras estratégicas de empresas rivales, cambios inesperados de los requisitos y expectativas de los clientes, súbitos avances tecnológicos, oportunidades de mercado de reciente aparición, climas políticos o económicos inestables, u otros acontecimientos repentinos en el ambiente. En condiciones de gran incertidumbre es más probable que los elementos de la estrategia surjan de procesos de experimentación, prueba y error, y aprendizaje y adaptación, que de un **plan** proactivo. Estos ajustes estratégicos no planeados, reactivos y adaptivos constituyen la estrategia emergente de la empresa, que consisten en los nuevos elementos que emergen conforme lo exigen los cambios en las condiciones. La estrategia total de una compañía (su estrategia ejecutada) tienden, por lo tanto, hacer una combinación de elementos pre activos y reactivos, donde se abandonan ciertos elementos porque se hicieron obsoletos o perdieron eficacia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

ILUSTRACIÓN 9 La estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos



(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

2.3 Estrategia en el sector público.

Esta estrategia y dirección estratégica tiene de igual importancia para las empresas del sector público que para las empresas privadas. Sin embargo el papel de la ideología en el desarrollo de la estrategia del sector público es probablemente mucho mayor que el que tienen las organizaciones privadas, ya que es probable que haya un elevado grado de control directo o indirecto o de influencia proveniente de fuera de la organización.

Es necesario invertir la prolongada caída de las inversiones en agricultura en los países en desarrollo y fomentar la capacidad institucional en los ámbitos mundial, regional y nacional para poder garantizar el acceso universal a una cantidad suficiente de alimentos.

Deben incrementarse las inversiones tanto del sector público como del privado, además de la proporción de la ayuda al desarrollo destinada a la agricultura.

Es necesario avanzar hacia un sistema comercial mundial que sea justo y más predecible, que esté más centrado en la seguridad alimentaria y que contribuya a un mercado fiable de alimentos y que, por lo tanto, cree un clima que fomente los incentivos para realizar inversiones en la expansión de la producción. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

2.3.1 Requisitos de la planificación estratégica en el ámbito público

La planificación estratégica apoya la toma decisiones en diferentes niveles gubernamentales y los enfoques metodológicos son variados. Las mejores prácticas en el uso de la PE en el ámbito público enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a ciertos requisitos, entre las cuales mencionamos:

- Participación de los responsables de los programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.

Asumir un proceso de PE en el ámbito de la organización pública, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y las consecuencias respecto de la entrega de los bienes y servicios y los resultados.

Por esto mismo es fundamental el involucramiento de los directivos de los programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades. Los directivos a cargo de los programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión. (Berreta N, 2006)

El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria, de esta manera:

- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: qué productos se generan, para quienes, en qué condiciones, que resultados se compromete. La PE debe facilitar la definición de los resultados esperados de la gestión anual y plurianual. En este sentido el énfasis debe estar en el **que se espera lograr en un plazo determinado, para que los productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad**.

- La metodología de PE debe facilitar la identificación adecuada de los objetivos estratégicos, considerando para ello los elementos del entorno institucional, tales como los compromisos derivados de los planes nacionales y sectoriales de desarrollo, así como las restricciones y fortalezas internas. Por lo tanto, si los objetivos que se establezcan son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores para el monitoreo del desempeño también serán débiles.
- Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Esta alineación debe permitir la identificación de los requerimientos financieros y operativos para materializar el presupuesto.
- El proceso debe ajustarse con el calendario presupuestario (meses antes de la presentación del proyecto presupuestario). Si bien la PE permite la revisión de la misión, objetivos estratégicos, dicho proceso debe orientarse a servir de apoyo al proceso de asignación presupuestaria; por lo que la metodología que se utilice debiera considerar el ciclo anual o plurianual del marco del proceso presupuestario.

En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de PE puede ser abordado de forma oportuna abordando los siguientes aspectos:

- Revisión del desempeño de los productos finales (estratégicos) del año t-1 (año anterior) en base al monitoreo de los indicadores de desempeño.
- Revisión del desempeño actual y el comprometido para el año siguiente.
- Breve **análisis del entorno**, especialmente de los aspectos presupuestarios, financieros, u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental. Asimismo dentro de este análisis de entorno pueden identificarse aspectos relacionados con: Instituciones similares, situación del mercado en los casos que amerite y que afecte los costos, o las tarifas de la entidad, o hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias.
- Breve análisis del **ambiente interno,** que permita analizar los procesos en términos su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc. Por ejemplo si se cuenta con los recursos humanos suficientes para abordar la ampliación de cobertura Geográfica necesaria, etc.

·Para saber si se han cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la PE sea la fase previa del control de la gestión.

El sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, indicadores y metas que cubra todos los niveles de la organización. Este sistema facilita el monitoreo del desempeño y la emisión de los informes respectivos. Establecer los indicadores como fase final de la PE, implica definir cuáles son indicadores estratégicos y cuáles serán parte de los indicadores operativos del control de actividades necesarias para la implantación de los planes, proyectos, etc. (CEPAL, 2006) En el diagrama 3 siguiente podemos.

2.3.2 ¿Cómo funcionan los programas de gobierno?

Estos programas funcionan de tal manera que las mujeres de esta comarca puedan observar cambios en su estado financiero (CEPAL, 2006), implementando programas, actividades que les ayuden a tener un mejor rendimiento económico, facilitando e identificando los logros que se han dado, a nivel de sus estructuras organizativas, asistencia a las capacitaciones de educación financiera, puesta en práctica de los

conocimientos a través de la elaboración de planes de ahorro, presupuesto, ahorro en el gasto de servicios básicos, uso de los materiales facilitados, realización de réplicas en sus comunidades entre otros.

Algunos de los elementos que facilitaron el desarrollo de la experiencia vivida por las mujeres beneficiadas fue: el interés por aprender cada día más, la estructura organizativa que conforman, reforzado por los temas de educación financiera ya que es un Tema innovador en nuestro país. A través de este proceso de ordenamiento de la experiencia se ha entendido a la Sistematización como una mirada crítica sobre las experiencias vividas para mejorar la práctica, buscar la eficacia del trabajo y mejorar la metodología educativa de formación que finalmente nunca está acabada, ya que es flexible al cambio según las necesidades de las mujeres beneficiadas.

2.4 Subprograma de gobierno "Bono productivo alimentario"

Nuestra tesis presenta un plan estratégico para la mejor utilización del sub- programa Bono Productivo Alimentario por las mujeres beneficiarias de La Comarca La Leona, en el Municipio de León, que será implementado por el SPAR bajo la responsabilidad del MEFCCA.

El SPPA-MEFCCA es el primero generado por el nuevo gobierno que se encuentra enmarcado dentro de su compromiso de alcanzar la primera meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, reduciendo a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar, y reduciendo a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas que padecen hambre, y es una propuesta de capitalización y apoyo en tecnologías de carácter agro ecológico para las familias campesinas empobrecidas. Al mismo tiempo, es una propuesta de acompañamiento a la organización, integración y participación de este segmento de la población rural, en la gestión privada y pública de asuntos que son de su interés.

El subprograma, es una propuesta de capitalización y apoyo en tecnologías de carácter agro ecológico para las familias campesinas empobrecidas. Al mismo tiempo, es una propuesta de acompañamiento a la organización, integración y participación de este segmento de la población rural, en la gestión privada y pública de asuntos que son de su interés.

Desde hace cinco siglos, la economía nicaragüense ha dependido de la exportación de uno o dos productos, minerales o agrícolas. La mayor parte de los excedentes económicos han provenido de la exportación de esos productos, pero el ahorro se fuga y se invierte en el exterior, de tal manera que mientras más producimos y exportamos, más se desarrollan las corporaciones transnacionales que compran nuestros productos a precio de subsistencia, y más nos empobrecemos nosotros. A mediano y largo plazo, los precios del mercado internacional se sitúan alrededor de los costos de producción: el productor y el país se endeudan a tal nivel que los ingresos no alcanzan ni para pagar los intereses.

Por ello, Nicaragua atraviesa una crisis de viabilidad económica sin precedentes, cuyos indicadores acusan déficit crónico de la balanza comercial, desequilibrio fiscal, endeudamiento público insostenible, insolvencia de la producción interna y de exportación, sobresaltos financieros, desempleo y migración, pobreza y desnutrición. Mientras tanto las políticas monetarias y fiscales impulsadas por los últimos gobiernos siguen manteniendo un sesgo recesivo, contribuyendo a la caída de las inversiones y de la demanda efectiva.

En estas condiciones, la economía campesina se descapitaliza en suelos, agua, bosques, bienes y enseres domésticos, y se empobrece en alimentación, salud, educación, vivienda, e ingresos en general. La desnutrición y el hambre se han sumado a la pobreza tradicional, no solamente de las familias campesinas, sino del país en su conjunto; la penuria de alimentos es tal que un país como Nicaragua tradicionalmente autoabastecido

en lo fundamental, hoy tiene que comprarlos en el exterior, gastando más de 200 millones de dólares anuales (30% de las exportaciones).

Este bono productivo alimentario, que debe servir como medio de organización, capitalización, entrenamiento, y asistencia técnica a las familias campesinas empobrecidas.

El mismo está basado en la experiencia y metodología desarrollada por el CIPRES y otras organizaciones no gubernamentales con experiencias exitosas de proyectos, a lo largo de los 10 últimos años de trabajo con población campesina de pequeños productores.

El Programa Productivo Alimentario consiste en transferir un conjunto de bienes de capital productivo en lo que se incluyen animales (vacas, cerdos, gallinas y la entrega de vegetales) que conforman lo que se conoce como bono productivo (BP) además de la entrega de materiales para la construcción de infraestructura para el manejo de estos. El bono productivo tiene un costo de 1,500 dólares y cada familia beneficiada tendrá que aportar el 20 % de este valor en córdobas, con el cual deben organizarse localmente para crear y administrar un fondo común o fondo revolvente. En este programa se involucra el Sector Público Agropecuario Rural (SPAR) tiene como objetivo formular, fomentar, monitorear y evaluar la política del sector agropecuario y forestal, para promover y asegurar el mejoramiento económico, social, ambiental y productivo de los pequeños y medianos productores nicaragüenses.

Destacando la asistencia técnica y la capacitación en diversos temas tecnológicos y administrativos, necesarios para el mejor manejo y aprovechamiento de los bienes entregados: economía campesina, educación financiera, prácticas agrícolas apropiadas, sanidad y nutrición animal; agro ecología y medio ambiente, higiene ambiental, asociatividad y autogestión, manejo del crédito, comercialización etc.

2.4.1 Ética empresarial y responsabilidad social.

El Programa de Educación Financiera a través del Fondo de Crédito Rural (FCR) han brindado servicios no financieros de capacitación a las mujeres que han recibido el bono productivo, con el objetivo de enseñarles técnicas financieras y herramientas organizativas grupales que les permitan insertarse en los mercados de bienes y servicios financieros del sector rural, proporcionándole nuevos conocimientos, desarrollando sus habilidades y actitudes que estimulan un proceso hacia el cambio de comportamiento individual, familiar y comunitario, mejorando sus niveles de vida, para que logren asegurar sus ingresos y alimentos.

Para alcanzar la reactivación y capitalización de la economía familiar rural y su sostenibilidad que es un objetivo relevante del Programa Productivo Alimentario, se requiere que las socias dispongan de conocimientos técnicos y herramientas financieras básicas para que puedan aprovechar de manera eficiente y eficaz los bienes recibidos.

CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Tipo de estudio

De acuerdo con el problema referido al análisis de la manera de organizarse que tienen las mujeres beneficiadas por el subprograma productivo alimentario en la Comarca La Leona, el tipo de investigación realizada para la elaboración del presente trabajo fue descriptiva, ya que se enfocó en un analisis caracteristico situacional que atraviesa dicho colectivo, describiendo las variables que determinan el clima organizacional y administrativo que presenta. El estudio es de corte transeccional o transversal, por que fue realizada en un momento especifico en el tiempo (Febrero-Mayo 2015) analizando la incidencia de las variables. (Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio, 2010)

3.2 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación fue de campo; en vista de que se pudo recopilar directamente la información detallada y exacta especificamente de las Mujeres beneficiarias del Subprograma Productivo Alimentario (SPPA) "Bono Productivo Alimentario" . El diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable.

Así mismo es no experimental, ya que las variables en estudio no fueron manipuladas por los investigadores sino estudiadas en su estado natural. En función de los objetivos definidos en el presente estudio, donde se planteó el análisis del proceso interno y el entorno en el grupo de mujeres beneficiarias por el SPPA. (Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio, 2010)

3.3 Enfoque

La perspectiva de nuestra investigación es mixta, ya que se valoró de manera cualitativa todo los aspectos organizacionales, el proceso administrativo y la elaboración de un plan estratégico como una propuesta viable que conlleva a la eficiencia y eficacia de este colectivo.

Así mismo es cuantitativo, por tanto se hizo uso de interpretaciones estadísticas para el análisis de los resultados de la investigación. (Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio, 2010)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernandez Sampieri; Mendoza, 2008)

3.4 Area de estudio

Comarca La Leona, León – Nicaragua.

3.5 Población

La población que sirvió como objeto de investigación son el total de mujeres protagonistas del bono desde 2008 que son 70.

3.6 Técnicas de muestreo

Investigacion de las estadisticas del MEFCCA (Ministerio de Economia familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa) que lleva el control especifico de las mujeres que son beneficadas en los lugares hasta donde llega el subprograma a traves de una oficina especifica para este subprograma.

3.7 Muestra

Es una muestra no probabilistica, tambien llamada muestra dirigida, ya que la naturaleza de nuestro estudio(mixto) lo permite. (Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio, 2010) Son 25 protagonistas del subprograma de gobierno “Bono productivo alimentario” de la Comarca La Leona, Municipio de León, Departamento de León, Nicaragua que representan un tercio aproximadamente (35.71%) del total de la poblacion de beneficiadas.

3.8 Técnicas e instrumento de la recolección de datos

La información que se obtuvo es mediante encuestas, aplicando un cuestionario con preguntas cerradas con participación pasiva del investigador, con características de escala Likert y auto administrada mas dos últimas preguntas de opinión, (Hernandez Sampieri; Fernandez Collado; Baptista Lucio, 2010) para ser contestado por parte las beneficiarias seleccionadas para la muestra, de manera que la aplicación de la encuesta realmente demuestre de manera cualitativa la situación actual del colectivo (capacidad), también se utilizó una entrevista de carácter cualitativo al acompañador técnico institucional(evaluación externa) con el único fin de tener una mejor idea de la ruta lógica que tendríamos para aplicación del instrumento, y la observación directa con la finalidad de visualizar el entorno en que se encuentra este colectivo, su contenido de trabajo(es decir el sentido de pertenencia que ellas tienen con su trabajo), las técnicas que adoptan las protagonistas y por lo tanto los factores tanto positivos y negativos que ellas tienen conforme a los horizontes planteados por las instituciones que las soportan.

3.9 Fuentes de información

- **Primarias:**

Encuestas realizadas a las mujeres beneficiadas por el Subprograma de Gobierno "Bono productivo alimentario".

- **Secundarias:**

Libros, monografías, Instituciones del estado (estadísticas oficiales), MEFCCA-LEÓN (Ministerio de Economía familiar, comunitaria, cooperativa y asociativa).

- **Terciarias:**

Páginas webs de buena referencia, blogs de personas de necesaria trayectoria en los temas de información recopilados.

3.10 Operacionalización de las variables

Variable	Subcategoria	Definición	Tipo de Variable	Indicadores

Estatus actual en el subprograma	Activo/Inactivo	Situación actual de la muestra estudiada con respecto al programa	Cualitativa	Activo/Inactivo
Edad	Valor absoluto	Tiempo de existencia de una persona, desde su nacimiento, hasta la actualidad.	Cuantitativa	Numérico
Nivel académico	Secundaria	Nivel de escolaridad de la muestra en estudio	Cualitativa	Secundaria
	Primaria			Primaria
	Otros			Otros
Tiempo de trabajar con el bono	Valor absoluto	Periodo de tiempo transcurrido desde que se le dio el bono productivo alimentario.	Cuantitativa	Numérico
Área de Trabajo	Ganado	Rubro al cual se dedican las mujeres beneficiadas.		Ganado
	Aves			Aves
	Cerdos			Cerdos
Enunciados estratégicos que existen y su conocimiento en el negocio	Misión	Grado de conocimiento que tiene el empleado de la identidad y propósito establecidos por el Centro.	Cualitativa	Misión
	Visión			Visión
	Valores			Valores
	Objetivos			Objetivos
	Planes			Planes
	Ninguno			Ninguno
	No sabe			No sabe
Numero de personas bajo su responsabilidad	Valor absoluto	Personas que estan a cargo de las mujeres beneficiadas y que aportan trabajo a la actividad del negocio	Cuantitativa	Numerico
Formas por los que se dan a conocer los enunciados estratégicos	Verbal	Método a través del cual se transmiten los enunciados estratégicos en el negocio	Cualitativa	Verbal
	Otros			
Organización	Escala Likert	Proceso sistemático de la administración que le sigue al de planeación	Cualitativa	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
Dirección	Escala Likert	Proceso sistemático de la administración que le sigue al de Organización	Cualitativa	

Control	Escala Likert	Proceso sistemático de la administración que le sigue al de Dirección	Cualitativa	

CAPITULO 4. RESULTADOS

3.9.1 Estatus actual en el subprograma

	Estatus	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Activo	17	68.0

Inactivo	8	32.0
Total	25	100.0

Dos tercios (68%) de la muestra estudiada según los datos del grafico se encuentra activa como beneficiarias del bono productivo alimentario, sin embargo, el tercio restante se encuentran en estado inactivo. Ese tercio de las beneficiadas en estudio ha perdido por diversas razones su bono, algunas expresaron por factores ajenos a su voluntad.

3.9.2 Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – menos	1	4.0
20-30	3	12.0
31-40	10	40.0
41-50	4	16.0
51 a mas	6	24.0
Total	24	96.0
Sistema Perdidos	1	4.0
Total	25	100.0

El 56% de la muestra estudiada se maneja en una edad entre los 31 a 50 años, un 24% de 51 a más, un 12% de entre 20 a 30 años. Un poco más de la mitad de la muestra en estudio tenían entre 20 y 40 años, coincidiendo con el dato oficial de que en Nicaragua más del 80% de la población es predominantemente menor a los 39 años.

3.9.3 Nivel Académico

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	10	40.0
Secundaria	9	36.0
Técnico	1	4.0
Otros	5	20.0
Total	25	100.0

Un 40% de la muestra dijo tener un nivel de primaria y un 36% de secundaria, demostrándonos que un 76% se mantiene en un nivel básico de educación y un 20% respondió otros que era sumando el saber leer y escribir sin haber asistido a una escuela o ser analfabeta. La mayor parte tienen un nivel básico, pero la mayor parte de este grupo solamente primaria.

3.9.4 Tiempo de trabajar con el bono

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	5	20.0
6 meses-1 año	1	4.0
1-2 años	6	24.0
3-4 años	5	20.0
5 a más	8	32.0
Total	25	100.0

Un 32% de la muestra estudiada son mujeres que tienen de haber recibido el bono de 5 a más años y si sumamos aquellas mujeres que recibieron el bono hace 1 año a más es un importante porcentaje puntual de 76. En ese sentido, la muestra en estudio tiene diversidad en los periodos de trabajo con el bono.

3.9.5 Área de trabajo

Área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Ganado	8	17.0
Cerdos	16	34.0
Aves	18	39.0
Total	47	100.0

El 39% de la muestra estudiada trabajo o ha trabajado en el rubro porcino y un importante 34% con los equinos, y el 17% con aves. Debe de expresarse que en esta pregunta no encontraríamos unas respuestas cerradas debido a que el bono productivo ha ido cambiando en las características de su providencia. El ganado es el rubro en el que la muestra ha trabajado menos, coincidiendo con los recortes en los bonos en la marcha desde el inicio de este en 2007, debido a factores económicos y climáticos.

3.9.6 Número de personas bajo su responsabilidad en el trabajo

Número de personas	Frecuencia	Porcentaje
1	7	28.0
2	9	36.0
3	6	24.0
5	2	8.0
8	1	4.0

Total	25	100.0

El porcentaje mayoritario de personas bajo la responsabilidad en el trabajo de cada beneficiaria oscila entre solo 1 a 3 personas y un 9% de 5 u 8 personas.

3.9.7 Enunciados estratégicos que existen en la empresa

	Respuestas	
Tipo de planes	**Nº**	**Porcentaje**
Misión	2	4.3%
Visión	4	8.7%
Valores	1	2.2%
Objetivos	14	30.4%
Planes	17	37.0%
Ninguno	6	13.0%
No sabe	2	4.3%
Total	46	100.0%

Un 68% de la muestra estudiada maneja dice plantearse objetivos y planes, un 13% dice no plantearse ninguno, mientras tanto solo un 8% dice manejar una misión y una visión y tan solo el 2% aproximadamente tener valores. La mayoría de la muestra dijo plantearse planes y objetivos que ayudan a tener un mayor orden en su trabajo, una pequeña parte dijo tener misión y visión, casi nadie dijo tener valores y una pequeña parte ninguno. Un resultado similar se extrajo al preguntar sobre el conocimiento de estos enunciados estratégicos a continuación.

3.9.8 ¿Cuáles de los términos que existen conoce claramente?

	Respuestas	
Términos que conoce	**Nº**	**Porcentaje**
Misión	1	2.5%
Visión	2	5.0%
Objetivos	11	27.5%

	Planes	17	42.5%
	Ninguno	5	12.5%
	Valores	1	2.5%
	No sabe	3	7.5%
Total		40	100.0%

El 70% de la muestra estudiada asegura que conoce claramente sus planes y objetivos, un significativo 20% dice no conocer ninguno o ni siquiera saber a que refieren esos términos y solo un 7.5% dice conocer claramente la misión y la visión de su negocio, coincidiendo con los resultados del ítem anterior.

3.9.9 ¿A través de que medio se dan a conocer los enunciados anteriores?

Medio	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	16	64.0
Otros	9	36.0
Total	25	100.0

El 64% de la muestra estudiada dice transmitir la misión, visión, objetivos, planes, valores o su manera de actuar verbalmente y un 34% ni siquiera los transmiten.

3.9.11 ¿Existe un organigrama actualizado en su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	44.0
No	7	28.0
No sabe	7	28.0
Total	25	100.0

El 56% de la muestra estudiada dice no tener un organigrama o no saber si quiera que es uno, el 44% dice si tener un organigrama empírico pero bien definido.

3.9.12 Variable Organización

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	4.0
En desacuerdo	4	16.0

Indeciso	11	44.0
De acuerdo	9	36.0
Total	25	100.0

En la variable organización en el instrumento planteamos factores tales como el espacio óptimo de trabajo, los puestos de trabajo, las descripciones de este. Por un lado el 36% de la muestra estudiada se mostró en una postura de acuerdo al aspecto organizativo de su negocio, sin embargo si sumamos el porcentaje de unidades con una postura indecisa o en desacuerdo nos encontramos con un elevado 74%, lo cual puede expresar sesgos significativos en esta etapa de la administración. Un poco más de la mitad de la muestra aseguro no tener un organigrama establecido o ni siquiera saber que es uno. La otra buena parte dijo tener uno de manera informal, pero bien definida como lo expresa el ítem anterior.

3.9.13 Variable Dirección

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	3	12.0
De acuerdo	17	68.0
Totalmente de acuerdo	5	20.0
Total	25	100.0

En la variable de dirección podemos observar que el 88% de la muestra estudiada tiene una postura positiva en esta importante etapa de la administración y un 12% indeciso, en el instrumento aplicado acorde esta variable se tomaron en cuenta factores como la autoridad y liderazgo preponderante de las mujeres beneficiarias según los resultados y si había colaboración tanto en sus familias como en el colectivo de mujeres. Adicionalmente, ellas aseguran tener cualidades de dirección, que lideran bien sus responsabilidades y que se les respeta como jefas de su negocio.

3.9.14 Variable Control

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	2	8.0
De acuerdo	17	68.0
Totalmente de acuerdo	6	24.0

Total	25	100.0

En la variable control, se tomaron en cuenta si se tomaban acciones correctivas en su negocio, el 92% de la muestra estudiada mostro una postura favorable al respecto y solo el 8% se mostró indeciso. La gran mayoría dijo corregir sus errores cuando lograban identificarlos, el mayor sesgo que puede presentar este resultado es que ellas quizás no tengan las herramientas de control necesarias que le permitan sondear y detectar al menos esporádicamente cualquier error emergente.

1.9.15 OPINION

Opinión de las beneficiadas sobre el BPA	**Propuestas de cambios al BPA**
Es un programa bueno, de gran ayuda y algo que antes no teníamos, cosa que nos hace sentirnos agradecidos con las autoridades de gobierno ya que asegura la alimentación de la familia. Es una herramienta que ayuda a la producción y mejoramiento de la vida de los implicados primarios (beneficiados y secundarios (comunidad), ahorra muchos gastos siendo esta una oportunidad de superación. Se espera que se apoye e incentive aún más a las beneficiadas que se han ido superando.	✓ Mezclar los tipos de bono (como en 2008) ✓ Repartir animales de más calidad. ✓ Incentivar a las productoras. ✓ Incluiría a las que no tienen. ✓ Le daría otra oportunidad a los que por razones ajenas a su voluntad lo perdieron y fueron descartadas. ✓ Mayor control en la sanidad. ✓ Mejor selección de las personas potencialmente beneficiarias.

VI. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJOR UTILIZACION DEL SUBPROGRAMA DE GOBIERNO "BONO PRODUCTIVO ALIMENTARIO" POR EL COLECTIVO DE MUJERES BENEFICIADAS EN LA COMARCA LA LEONA, DEPARTAMENTO DE LEON.

1. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Somos un grupo de personas beneficiadas, mejor conocidas como “protagonistas” del subprograma de gobierno “Bono productivo alimentario” del Departamento de León, específicamente de la Comarca La Leona ubicada carretera León-Managua a unos 10 Km del casco urbano del Municipio de León. Nuestra actividad económica global es la comercialización de aves, cerdos y ganado, además de sus subproductos como los huevos y la leche, esto también asegura la alimentación de nuestras familias, insumos los cuales se nos han sido facilitados en primera instancia por el Gobierno de Nicaragua a través del subprograma antes mencionado.

2. VALORES

Responsabilidad: Debido a la naturaleza de nuestro trabajo, el compromiso serio debe ser nuestro eje principal de acción, algo que obviamente contribuirá al aumento de nuestra productividad.

Respeto: Las relaciones entre nuestras compañeras deben siempre mantenerse en la línea de respeto, lo cual permitirá una mejor cohesión en el trabajo y evitara una futura disgregación del grupo.

Comunicación: La unidad hace la fuerza, y esta no puede concretizarse sin antes entenderse, es por eso que tomamos en cuenta este importante valor en nuestro colectivo para estar fortificados ante cualquier situación.

Honestidad: Creemos que el pudor, la sencillez y la decencia en nuestro trabajo nos permitirá un mejor orden y consecuentemente el beneficio invaluable de una buena imagen ante la sociedad.

3. MISION

Somos un colectivo de mujeres habitantes de la comarca La Leona, departamento de León, beneficiadas por el subprograma de gobierno “Bono productivo alimentario” con

deseos de superación y de contribuir a la estabilidad alimentaria del país, comercializando y aprovechando productos como aves, cerdos y ganado, además de sus subproductos como los huevos y la leche en nuestra comunidad.

4. VISION

Asegurar la estabilidad alimentaria de nuestras familias y de nuestra comunidad ampliando nuestras fronteras de posibilidades de acción en la actividad económica específica a la que nos dedicamos, a fin de obtener mayor representatividad en las estadísticas del subprograma, aportando de una manera pequeña pero constante al desarrollo del país.

5. OBJETIVOS

General

Comercializar productos tales como: ganado en pie, cerdos, aves y sus derivados como: leche, cuero y huevos con procesos productivos y administrativos ya definidos,

asegurando la estabilidad alimentaria de la comunidad en donde habitamos y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de nuestras familias y del país.

Específicos

a) Estructurar formalmente los procesos productivos y administrativos necesarios para la consumación de nuestros negocios a fin de tener mayores niveles de productividad, manteniendo una postura estratégica a través de una educación asegurada por nuestro gobierno y siendo solidarias con nuestras compañeras.
b) Mantener una relación de trabajo seria y de retroalimentación con las instituciones de gobierno, en particular con el MEFCCA.
c) Establecer nuevos canales de comercialización de nuestros productos, aprovechando la promoción e integración económica que se le da a la MIPYME en Nicaragua.

6. ANALISIS AMBIENTAL

I) ANALISIS PESTE

POLÍTICO/LEGAL.

Según los indicadores políticos, se cuenta con factores tanto positivos como negativos para inversiones nacionales e internacionales. Sin embargo, el país cuenta con un sistema jurídico que permite que las empresas de todo tipo se establezcan, desarrollen y expandan. Además, contamos con instituciones que facilitan la constitución de pequeños negocios como el CONIPYME (Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa) y con instituciones que se encargan de proteger a los consumidores como el INDEC (Instituto Nacional de Defensa al Consumidor) a través de la Ley de Defensa al Consumidor.

El Subprograma de Gobierno "Bono Productivo Alimentario" que funciona desde 2007, posee la protección total jurídica del Estado, ya que es uno de los ejes fundamentales de su plan de acción según el PNDH (Plan Nacional de Desarrollo Humano y Sostenible), programa que ha sido establecido en un ámbito político estable. La Ley creadora del Bono Productivo Alimentario fue introducida como propuesta por parte del partido de gobierno FSLN en el año 2005 en primera instancia y posteriormente concretizada a partir de que este partido regreso al poder en 2007.

A pesar de que los derechos de propiedad tienen una tendencia negativa, el nivel de libertad de corrupción institucional se encuentra en una tendencia al alta. Además, el Gasto gubernamental se mantiene con una puntuación positiva y con una tendencia levemente a la baja según el Índice de Libertad Económica de (The Heritage foundation in partnership with The Wall Street Journal, 2015)

Es fundamental el desarrollo mejora continua de políticas de producción y comercialización para proveer productos de mayor valor agregado, de mayor contenido tecnológico y de mayor competitividad, fórmula que conduce al logro de tasas de crecimiento sostenido capaces de generar los empleos y los ingresos que el país requiere para reducir gradualmente los niveles de pobreza. Se debe de incentivar de igual forma todas las actividades y sectores, para lograr su desarrollo equitativo y una posición consolidada en el mercado nacional.

ECONÓMICO.

El índice de riesgo-país de Nicaragua tiende a incrementarse en 20 puntos básicos hasta el nivel de 4,200 puntos básicos, en el cuarto trimestre de 2013 con respecto al cuarto trimestre de 2012, y mantiene el calificativo de alto. El índice se mide normalmente en puntos: 100 puntos básicos corresponden a una diferencia de 1 punto porcentual. Si el índice de riesgo-país alcanza 4,200 puntos básicos en el cuarto trimestre de 2013, implica que en ese año, los bonos del país rindieron 42.0 puntos porcentuales por sobre la tasa de los bonos estadounidenses.

Es decir, si la tasa de los Bonos del Tesoro es de 0.25% a finales de 2013, la de los bonos de Nicaragua sería de 0.25 + 42.0 = 42.25%. Así, si los Estados Unidos reciben un crédito de 1 millón de dólares a 0.25% anual, al cabo de un año deberá pagar por intereses 2,500 dólares; pero si recibimos un crédito similar, luego de un año debería pagar 422,500 dólares de intereses. De esa forma, el país con problemas de solvencia deberá pagar, en este caso, una suma 169 veces mayor que la del país solvente en concepto de intereses. Un inversionista en Nicaragua recuperaría el monto de su inversión con los intereses devengados en 2.4 años después de realizada su inversión financiera según la calificación de Moody´s.

Moody´s Investor, dice que el riesgo crediticio de Nicaragua mejoró la nota de Nicaragua de B3 a B2, pero continúa con un Grado Especulativo porque “carece de las características de una inversión deseable y está sujeto a un riesgo crediticio alto”. Aún falta pasar por otras cuatro calificaciones para que Nicaragua pueda abandonar este tipo de riesgo especulativo y, así, poder entrar al grupo de países con un Grado de Inversión con riesgos moderados, bajos y mínimos (Moody´s Qualification, 2015).

El índice de Libertad económica del país según “The Heritage foundation in partnership with the Wall Street Journal”, a pesar de encontrarse con una puntuación de 57.6, 2.8

puntos menos que el promedio mundial 60.4, tiene factores con puntuaciones positivas tales como: la libertad para hacer negocios, la libertad de transacción, la libertad de inversión y la libertad monetaria. Por otro parte, cuenta con factores con puntuaciones negativas que son: La libertad de financiamiento debido a un mercado financiero aun en pañales y la libertad fiscal.

SOCIOLÓGICO.

Con un índice de desempleo del 7.2%, Nicaragua como economía emergente tiene como principal característica la informalidad. Se encuentra en el puesto 81 de los países más pacíficos del mundo, índice que toma en cuenta también las guerras civiles de los años 80. Se ubica en la segunda región con la tasa de homicidios más alta del mundo; está en el primer lugar, al ser el país más seguro de Latinoamérica según datos de la OMS (Organización Mundial de la Salud).

La población de Nicaragua es joven; de hecho 85% de la población total es menor de 39 años. La fuerza laboral, compuesta por 2,4 millones de personas, es reconocida por su flexibilidad, alta productividad, buenos hábitos de trabajo, así como la capacidad de aprender rápidamente. Managua, capital de Nicaragua, con una población total de 2,1 millones de habitantes; el 32% de la población de Managua tiene edades comprendidas entre los 20 y los 34 años.

Excelentes recursos humanos a precios competitivos en la región. Debido a su baja tasa de rotación, curva de aprendizaje rápida y bajas tasas de absentismo, el recurso humano nicaragüense se ha posicionado rápidamente como uno de los más competitivos y productivos de la región. Se cuenta con amplia disponibilidad de profesionales bilingües educados en el exterior. Se estima que un 12% de la población económicamente activa habla inglés y se cuenta con amplia disponibilidad de trabajadores para industrias cuyas actividades son intensivas en mano de obra.

La Población nicaragüense cuenta con una inclinación histórica por el consumo de los tres rubros principales del SPPA carne de res, cerdo y aves preponderantemente según analistas del MEFCCA (Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa).

TECNOLÓGICO.

El diagnóstico del Sistema Nacional de Innovación de Nicaragua (SNIN), revela que actualmente existen algunas capacidades para usar, mejorar y generar ciencia, tecnología e innovación en los diversos pilares del sistema. No obstante, se detectaron las siguientes debilidades:

1) Una industria formada principalmente por micro y pequeñas empresas, generalmente caracterizadas por tener una baja productividad y competitividad. Predominando procesos manuales y de bajos niveles tecnológicos; debido a la escasa inversión en actividades de investigación y desarrollo, y la reducida presencia de innovaciones de productos y de procesos.
2) Los centros públicos de investigación enfrentan restricciones significativas para sus actividades debido a la insuficiente disponibilidad de recursos humanos y financieros, procesos inadecuados de reclutamiento de investigadores, falta de infraestructura y la persistencia de bajas remuneraciones.

Debido a esto somos predominantemente dependientes de los cambios tecnológicos que se dan globalmente, lo cual puede ser una arma de doble filo, sin embargo como empresa, se debe de tener esto como oportunidades a la vista para ampliar las competencias humanas actuales.

ECOLÓGICO.

Con este y los otros factores se debe tomar en cuenta el termino **Sostenibilidad**. El Plan Nacional de Desarrollo Humano plantea la posibilidad de transformar por completo la matriz energética, haciendo que la producción eléctrica sea amigable con el medio

ambiente y acorde a la lucha constante en contra del calentamiento global. Según datos del (BCN) Banco Central de Nicaragua, más del 50% de la matriz energética proviene de recursos totalmente renovables que no deterioran el medio ambiente. El país cuenta con un clima ambiental estable que fomenta la inversión, a pesar de encontrarse frente al cinturón de fuego del pacífico, el país cuenta con medidas de prevención y mitigación de desastres integrales.

La actividad equina, porcina y avícola en el país está apegada a estrictos controles sanitarios que permiten la amistad con el medio ambiente y el aprovechamiento de recursos que pueden considerarse reutilizables y así disminuir el impacto ambiental negativo que vaya en contravención a la lucha en contra del calentamiento global y específicamente de los Derechos de la Sociedad Nicaragüense.

II) **DAFO**

Fortalezas.	**Oportunidades.**
Inclusión por parte del gobierno y buenas relaciones con las instituciones que le dan seguimiento. Compromiso y responsabilidad con las actividades a las que se dedican. Comunicación, respeto y confianza en el colectivo. Liderazgo participativo e incidente por un número importante de protagonistas.	Mayor apoyo gubernamental en respuesta a un aumento de productividad. Acompañamiento técnico-institucional exigible. Crecimiento demográfico favorable. Surgimiento y mayor accesibilidad a tecnologías baratas.
Debilidades.	**Amenazas.**
Disponibilidad limitada de recursos para la expansión. Bajo nivel de educación y cero ahorro. Falta de procesos administrativos definidos. Falta de visión a mediano y largo plazo (Visión estratégica)	Cambios bruscos en el medio ambiente. (Sequias, el niño) Cambio de gobierno (posible desaparición del subprograma) Vulnerabilidad a los ciclos económicos recesivos. Competencia feroz. Cambios demográficos desfavorables.

MATRIZ FODA. GENERACIÓN DE DECISIONES	**Fortalezas Claves.**	**Debilidades Críticas.** D1. Disponibilidad limitada de recursos para la expansión.

ESTRATÉGICAS DEL COLECTIVO DE PERSONAS BENEFICIADAS POR EL SPPA, COMARCA LA LEONA, DEPARTAMENTO DE LEON.	F1. Inclusión por parte del gobierno y buenas relaciones con las instituciones que le dan seguimiento. F2. Compromiso y responsabilidad con las actividades a las que se dedican. F3. Comunicación, respeto y confianza en el colectivo. F4. Liderazgo participativo e incidente por un número importante de protagonistas.	D2. Bajo nivel de educación y cero ahorro. D3. Falta de procesos administrativos definidos. D4. Falta de visión a mediano y largo plazo (Visión estratégica) D5. Animales de calidad bajo el promedio.
Oportunidades Claves. O1. Mayor apoyo gubernamental en respuesta a un aumento de productividad. O2. Acompañamiento técnico-institucional exigible. O3. Crecimiento demográfico favorable. O4. Surgimiento y mayor accesibilidad a tecnologías baratas.	**Decisiones Estratégicas F-O.** ∑F-O1O2 Ejecutar un plan con objetivos y metas que susciten al aumento de productividad en las áreas en que se desempeñan, aprovechando la unidad y compromiso entre las beneficiadas, además de los buenos canales de comunicación con el MEFCCA. F2F3F4-O3 Aprovechar las cualidades del grupo para tener capacidad de respuesta ante el crecimiento de la comunidad. F1F4-O1O4 Aprovechar la comunicación con el MEFCCA y la protección del gobierno para organizarse formalmente, promoviendo el liderazgo participativo en conjunto, intentando aprovechar las nuevas y baratas tecnologías, optimizando recursos y fortaleciendo la productividad.	**Decisiones Estratégicas D-O.** D2D3D4-O2O3O4 Proponer formalmente al MEFCCA una educación técnica-básica en el ámbito de la administración para la creación de una cultura de orden, ahorro y consumo en el colectivo de beneficiadas aumentando por consiguiente la motivación y productividad. D1-O1 Proponer y comunicar al gobierno la necesidad de reinversión en respuesta a los aumentos de productividad de las beneficiadas. D5-01 Exigir al MEFCCA un mejor criterio de selección de animales de mayor calidad.
Amenazas Críticas. A1. Cambios bruscos en el medio ambiente. (Sequias, el niño) A2. Cambio de gobierno (posible desaparición del subprograma) A3 Vulnerabilidad a los ciclos económicos recesivos. A4 Cambios demográficos desfavorables.	**Decisiones Estratégicas F-A.** ∑F-∑A Realizar un plan sencillo, eficaz y necesario en coordinación con el MEFCCA para estar preparados a los fenómenos climáticos debido al calentamiento global, además de tener una posición solida y auto sostenibilidad ante situaciones políticas-económicas inesperadas y cambios demográficos que no favorezcan la expansión de la actividad económica de las beneficiadas.	**Decisiones Estratégicas D-A.** ∑D-∑A Si no se buscan soluciones a las debilidades, las amenazas serán capaces de hacer daños irreversibles y posiblemente desaparecer la actividad económica que es el sostén de muchas familias y el consumo de buena parte de la comunidad. Se debe de **educar** a las beneficiadas de manera integral, pero esto no será posible sin su voluntad.

7. ESTRATEGIA EN ACCIÓN

7.1 Seleccionar a 5 beneficiarias con mayor productividad de la zona en donde se desarrolla el SPPA, quienes hayan al menos triplicado lo recibido por primera vez en el bono, que tengan un capital de: U$1,500 (Valor aproximado de los bonos) multiplicado por 3, dando como resultado un capital cercano a los U$4,500, de manera tal que varíen en los periodos de tener el bono y que se comprometan a orientar posteriormente a las que no tengan oportunidad de ir. Es necesario que la protagonista oscile entre la edad de 20 a 40 años, cuente con un nivel de escolaridad mínimo de sexto grado aprobado, para proponer al MEFCCA la tecnificación a través de (INATEC) en Administración de Negocios, con una duración de 6 meses, 120 horas, los fines de semana Sábado o Domingo, usando las horas de la mañana para no interrumpir mucho las actividades cotidianas y económicas de las beneficiadas, acompañado de una beca de transporte a fin de potencializar a su grupo y por consiguiente a su comunidad, propuesta que lejos de ser un gasto, será una inversión que poco a poco creara una cultura de educación rural que fortalecerá la seguridad alimentaria de la nación.

7.2 Proponer al MEFCCA la complementación de otros programas de gobierno con el SPPA, a través de un proyecto comunitario de cosechas de agua y cultivos que vayan en pro de la sostenibilidad del negocio, particularmente de los animales ante el cambio climático. La lógica de esta estrategia seria la integración de herramientas, fortaleciendo la alimentación rural y obviamente la urbana.

7.3 Proponer a las instituciones gubernamentales una revisión de la situación actual de los animales que se proveen, a fin de que se tenga un mejor criterio de selección con respecto a la calidad de estos, mejorando la productividad individual y colectiva del programa en este sector.

VII. CONCLUSION

La seguridad alimentaria es pilar fundamental de cualquier país, tan simple es comprender que el funcionamiento y culminación de todas las actividades y de las estructuras que los integran no pueden funcionar sin ser afectados por dicho tema. Es por eso, que la idea de elaboración de este trabajo nació a fin de concientizarnos sobre la importancia del sector primario de la economía como: el área pecuaria, porcina y avícola que formaron parte de nuestra investigación y que son columna vertebral de la economía nicaragüense asegurando la estabilidad alimentaria de las familias y el buen andar en el mercado de exportaciones nacionales en dichos rubros.

Hoy en día existen grandes empresas nacionales e internacionales en la industria alimentaria específicamente de estos sectores. Sin embargo, es de trascendental importancia reconocer una herramienta con la que Nicaragua cuenta, que es el "Bono Productivo Alimentario" que cuenta además del factor de inclusión social, la característica de ´complementariedad que suscita a la integración de manera general de todos los actores de la economía nacional desde las micros y pequeñas empresas hasta las medianas y grandes.

El proponer un Plan Estratégico se hizo con la principal intención de maximizar las oportunidades de crecimiento de un relativamente nuevo pero importante grupo de personas en estos sectores: <<Las mujeres protagonistas del subprograma de gobierno Bono Productivo Alimentario>> Crecimiento el cual no solo vendría a beneficiarlas a ellas, sino causaría un impacto fehaciente en la industria y en la economía nicaragüense. Más allá de reconocer los aportes que esta propuesta tendría, esta también el reconocer las lagunas que deben llenarse y la situación actual en el área administrativa básica y estratégica en que se encuentran dichas actoras

Puntos que deben servir como pauta para la creación e implementación de un programa global y más incluyente de educación técnica especializada en los ámbitos antes mencionados en sus fases básicas y científicas que debería a un plazo no muy lejano proyectar y acelerar el desarrollo integral de Nicaragua. .

VIII. Bibliografía

Banco Central de Nicaragua. (01 de Septiembre de 2015). *Banco Central de Nicaragua*. Obtenido de http://www.bcn.gob.ni/

Berreta N, T. M. (2006). Sistemas de Planificación Estratégica e innovaciones presupuestaria. Banco interamericano de desarrollo. CEPAL.

Buenos Negocios. (3 de Septiembre de 2015). *Buenos Negocios*. Obtenido de http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir

CEPAL. (2006). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

Gobierno de Nicaragua. (16 de Agosto de 2015). *Ministerio de Economía Familiar*. Obtenido de http://www.economiafamiliar.gob.ni/

Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación.* Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri; Mendoza. (2008). *Metodología de la Investigación.* México, D.F: Mc Graw Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección Estratégica.* Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.

La Gaceta, Diario oficial. (13 de Julio de 2015). Obtenido de http://www.mem.gob.ni/media/LEY%20842%20CONSUMIDORES(1).pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (12 de Julio de 2015). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de http://www.hacienda.gob.ni/

Moody´s Qualification. (7 de Septiembre de 2015). *Moody´s Investors*. Obtenido de http://www.datosmacro.com/ratings/moodys

Moody´s Qualification. (5 de Septiembre de 2015). *Rating de Moody´s*. Obtenido de http://www.datosmacro.com/ratings/moodys

Roberto Sampieri; Carlos Fernández; Pilar Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación.* México, D.F: Mc Graw Hill.

The Heritage foundation in partnership with The Wall Street Journal. (7 de Septiembre de 2015). *2015 Index of economic freedom*. Obtenido de http://www.heritage.org/index/country/nicaragua

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos.* México, D.F: McGraw Hill.

UCC. (22 de Febrero de 2015). *Juan G.* Obtenido de http://juang18ucc.blogspot.com/

Universidad Estatal de Costa Rica. (4 de Mayo de 2015). *UNEDCR*. Obtenido de http://www.uned.ac.cr/acontecer/index.php/a-diario/sociedad/1081-segun-los-expertos-ciclos-recesivos-e-incertidumbre-caracterizan-la-crisis-economica

Universidad Nacional de Colombia. (22 de Julio de 2015). *Direccionamiento institucional, Guía Análisis PEST*. Obtenido de http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf

Valdéz, J. L. (27 de Abril de 2015). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm

Anexo 1: <u>INSTRUMENTO</u>

ENCUESTA

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-León, **el objetivo de este documento es recopilar datos sobre la utilización del colectivo de personas beneficiadas del subprograma de gobierno "Bono productivo alimentario" de la comarca La Leona, departamento de León** para proponer un plan estratégico para su mejoramiento. La respuesta que usted nos brinde, garantizamos que serán manejadas con mucha confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

II. DATOS GENERALES

1. **Estatus actual en el subprograma_____**
2. **Edad:**

   a. 20 ó menos_____b. 20-30_____ c. 31-40_____d. 41-50_____e. 51 a más_____
3. **Nivel Académico**

   a. Primaria____ b. Secundaria____ c. Técnico____ d. Universitario____

   e. Otros (especifique)_____
4. **Tiempo de trabajar con el bono:**

   a. Menos de 6 meses____ b. 6 meses-1 año____ c. 1-2 años____ d. 3 - 4 años____

   e. 5 a más ____
5. **Área de trabajo**

   a. Ganado_____ b. Cerdos_____ c. Aves_____
6. **Número de personas bajo su responsabilidad en el trabajo_____**

III. DATOS ESPECIFICOS

PLANEACIÓN:

1. **¿De los siguientes enunciados cuáles existen en su empresa?**

1 Misión ☐	2 Visión ☐	3 Valores ☐	4 Políticas ☐	5 Objetivos ☐
6 Planes ☐	7 Ninguno ☐	8 No sabe ☐		

2. **Si tu respuesta está entre el 1 – 6 de la pregunta anterior ¿cuáles conoces claramente?**

1 Misión ☐	2 Visión ☐	3 Objetivos ☐	4 Planes ☐	5 Ninguno ☐
6 Valores ☐	7 Políticas ☐	8 No sabe ☐		

3. **¿A través de qué medios se dan a conocer los enunciados anteriores?**

1 Escrito ☐	2 Verbal ☐	3 En la pared ☐	5 Otros (Especifique) _____ _____

4. **¿De los siguientes manuales administrativos cuales posee su empresa?**

1 Manual organizacional ☐	2 Manual de cargos ☐	3 Manual operativo ☐	4 Manual de contabilidad ☐	5 Manual de RRHH ☐

5. **¿Existe un <u>organigrama</u> actualizado en su empresa?**

1. Si ☐	3 No ☐	4 No sabe ☐

6. **¿Las funciones de la organización (de cada área de trabajo) están debidamente definidas?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

ORGANIZACIÓN

7. **¿Tienen contrato individual de trabajo sus trabajadores?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

8. **¿Existen descripciones formales de puestos de trabajo?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

9. **¿La asignación de funciones y tareas de cada área son equitativas?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

10. **¿El espacio de trabajo es el óptimo?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

11. ¿La cantidad de empleados en cada área de trabajo es la óptima?

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

DIRECCION

12. ¿El trato con las compañeras y compañeros en su empresa se hace de forma honesta e igualitaria?

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

13. ¿Considera que los conocimientos y la experiencia de las compañeras beneficiadas como usted son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas?

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

14. ¿Hay trabajadores con capacidad de dirección y supervisión?

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

15. **¿Las compañeras beneficiadas y usted asisten a encuentros nacionales e internacionales?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

16. **¿Recibes buen trato de los técnicos acompañantes y usted también lo da a sus trabajadores?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

17. **¿Existe buena comunicación entre las beneficiadas y sus trabajadores?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

18. **¿Las orientaciones de trabajo son compartidas?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

19. **¿Se respeta la línea de autoridad?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

20. **¿Existe espíritu de colaboración?**

1 Totalmente en desacuerdo ☐	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

CONTROL

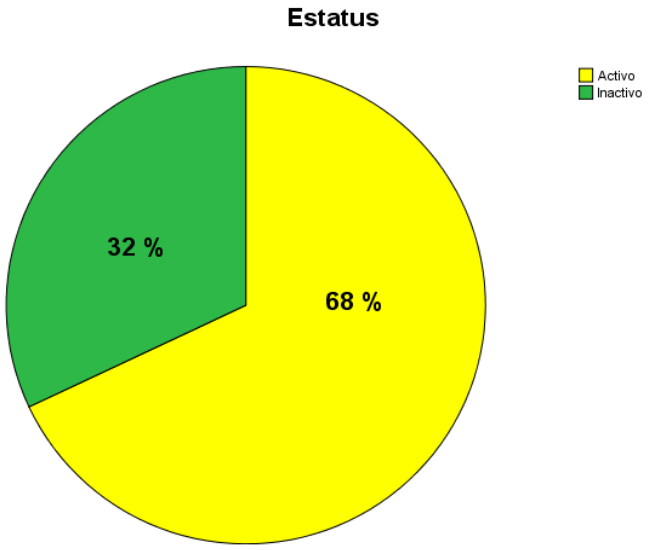
21. **¿Existen acciones correctivas en respuesta a las desviaciones de políticas y reglas?**

1.Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo ☐	3 Indeciso ☐	4 De acuerdo ☐	5 Totalmente de acuerdo ☐

IV. OPINION

22. **¿Qué piensa de la manera en que se está manejando el subprograma de gobierno "Bono productivo alimentario"?**
23. **¿Qué cambios propondría en la manera que se maneja el "Bono"?**

Anexo 2: <u>GRAFICOS</u>



Grafica 1 Estatus actual

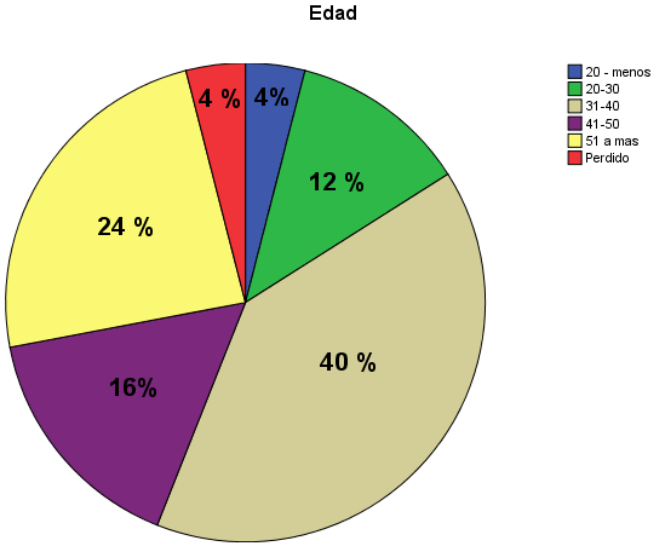
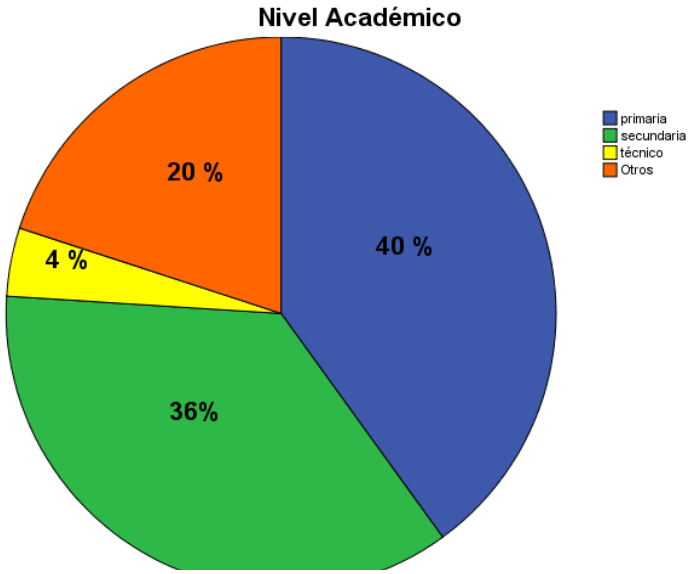
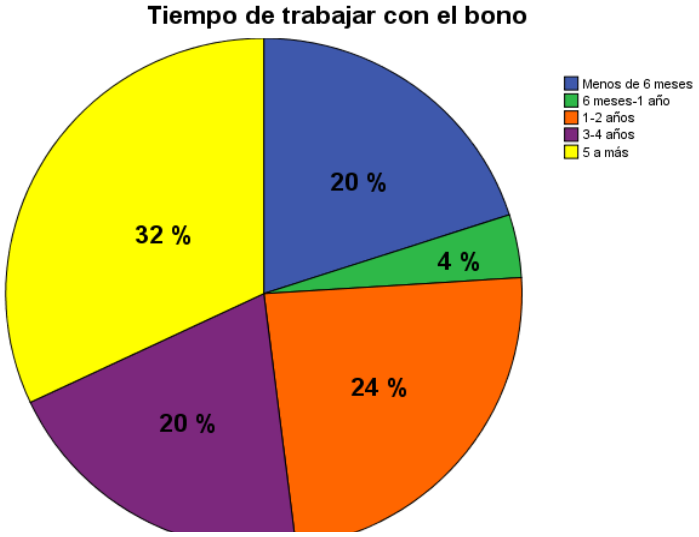


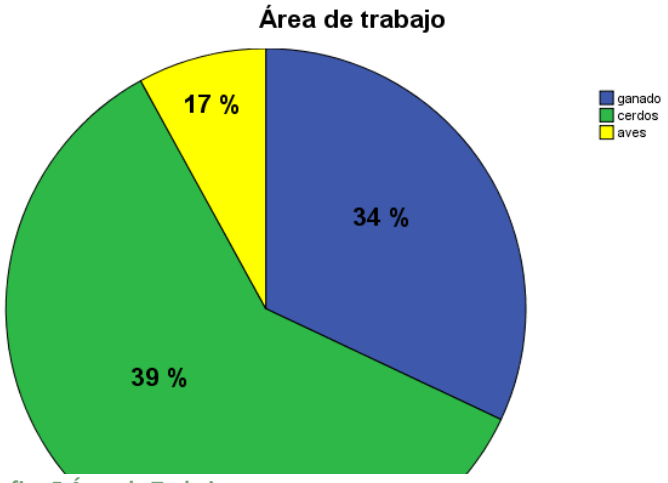
Grafico 2 Edad de las beneficiadas.



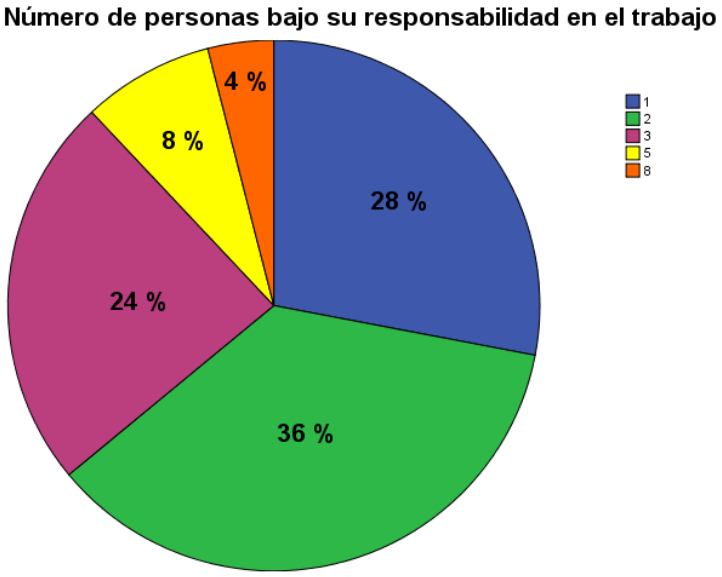
Grafica 3 Nivel académico de las beneficiadas



Grafica 4 Tiempo de trabajo con el bono.

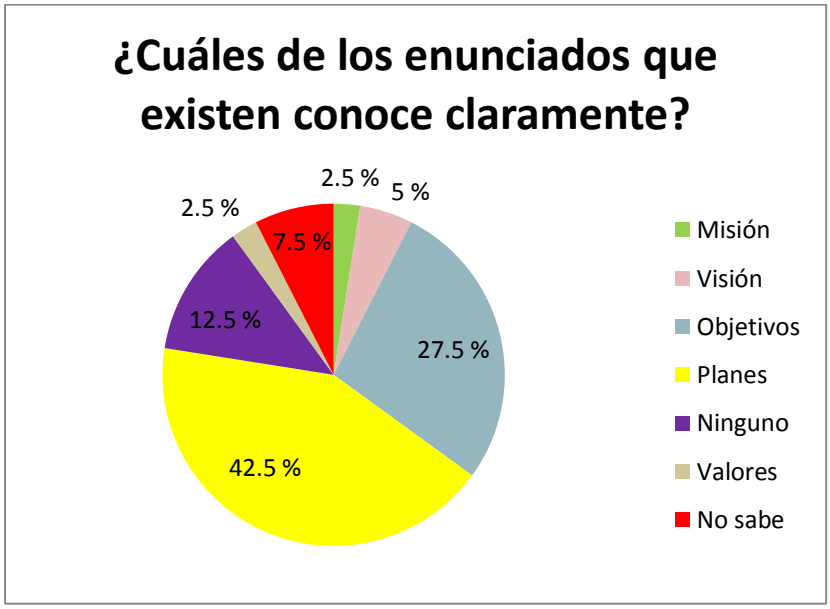


Grafica 5 Área de Trabajo.

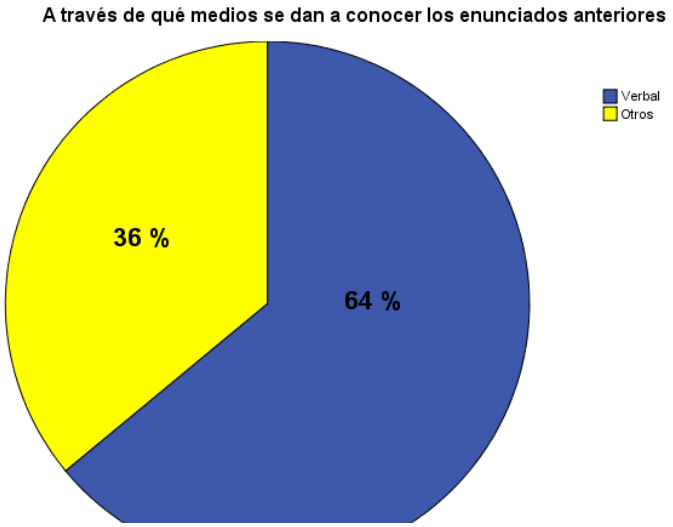


Grafica 6 Personas bajo responsabilidad.

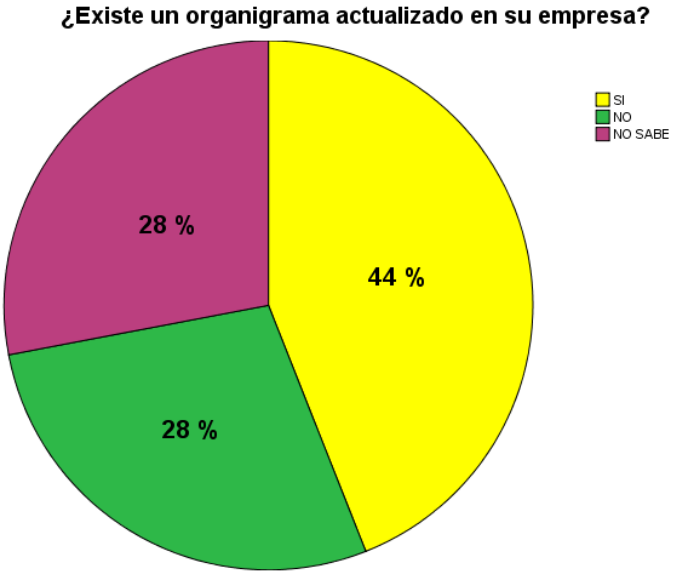
Grafica 7 Enunciados estratégicos existentes.



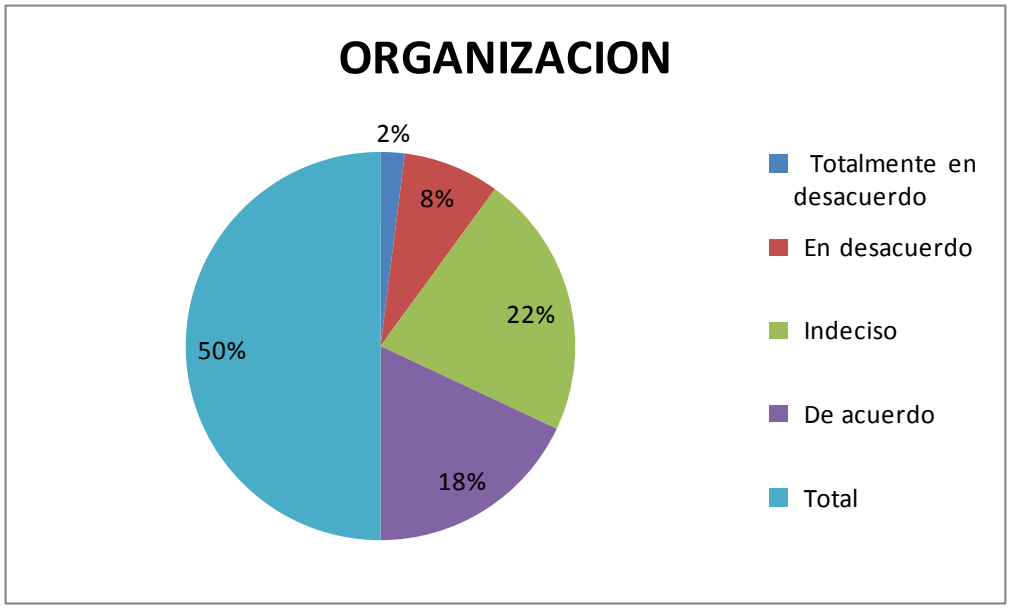
Grafica 8 Enunciados estratégicos conocidos.



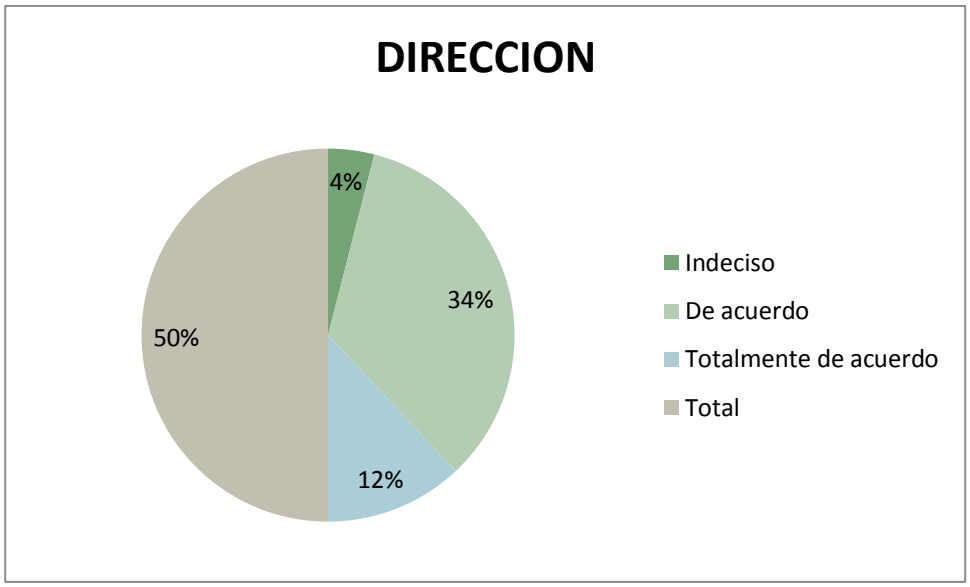
Grafica 9 Medios de transmision de enunciados.



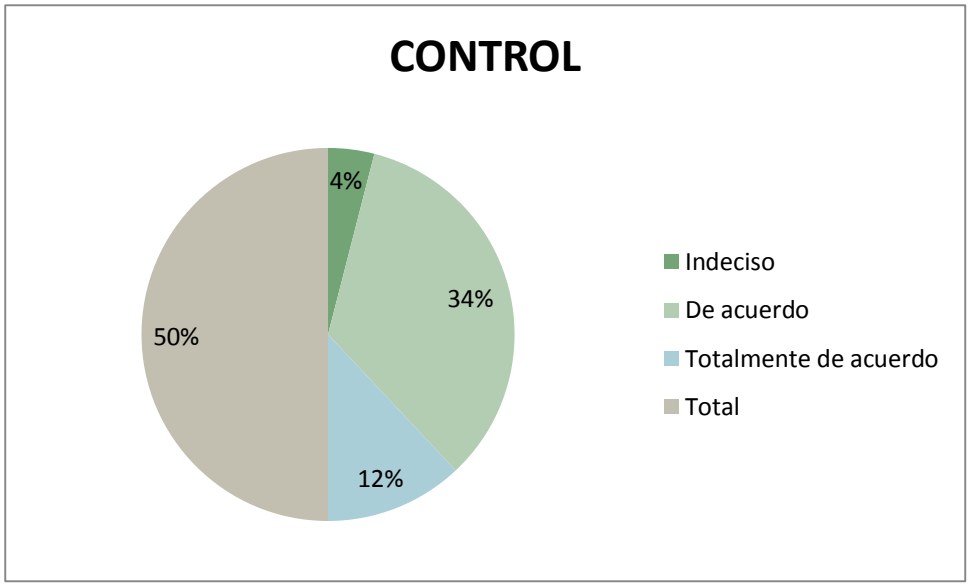
Grafica 10 Organigrama existente.



Grafica 11 Variable Organización



Grafica 12 Variable Dirección



Grafica 13 Variable Control

Anexo 3: LISTADO DEL BONO PRODUCTIVO ALIMENTARIO COMARCA LA LEONA

MINISTERIO DE ECONOMIA FAMILIAR COMUNITARIA COOPERATIVA Y ASOCIATIVA
PROGRAMA PRODUCTIVO ALIMENTARIO PPA
MUNICIPIO DE LEON

Nº	año	Nombre y Apellidos	Cédula	Comunidad
807	2014	CLAUDIA PATRICIA PEREZ ALVARADO	2811311870009Y	LA LEONA
808	2014	ERNESTINA ESPERANZA ZAPATA COREA	2870306840003J	LA LEONA 84775135
809	2014	ISABEL DE LA CONCEPCION SILVA	2811512670007R	LA LEONA
810	2014	JULIA BERTHA URBINA MEDINA	0851002440000Y	LA LEONA
811	2014	KEYLIN DE LOS ANGELES OBANDO CARRION	2842602900000U	LA LEONA 81095801
812	2014	MAGALY DEL SOCORRO PONCE ARAUZ	2812204930010R	LA LEONA 85368151
813	2014	MARIA ARGENTINA OCHOA MEDINA	2811304830000Q	LA LEONA 82564095
814	2014	REYNA ISABEL AREAS VARGAS	2812308920007W	LA LEONA 82011194
815	2014	ROSA MARISELA RUIZ TORREZ	2813110950003G	LA LEONA 78230782
816	2014	ROSA SAMARIA MENDOZA LAINEZ	2810206920004K	LA LEONA 86827710
817	2014	ROXANA CECILIA MORALES	0810305860015W	LA LEONA 78485973
818	2014	SANTOS CRISTINA OSEJO	2811612660014G	LA LEONA 84715864
819	2014	CLAUDIA ZENELIA LOPEZ SILVIA	2810312800014C	LA LEONA 82981829
820	2014	KARINA DEL CARMEN HERRERRA CASCO	0890904930002Q	LA LEONA 89226546
821	2014	MARIA MARGARITA OCHOA SANDINO	2811710720009H	LA LEONA 89765086
822	2014	MARIA DOLORES SILVA URBINA	2811509800006A	LA LEONA 83832747
823	2014	Matilde de la Consepcion Hernanadez	2911403760004C	LA LEONA
824	2008	Hilaria Anselma Castellon	281-120877-0017Q	La Leona
825	2010	Damiana de Jesus Mendoza	281-260970-0011J	La Leona
826	2010	Danelia Genoveva Alvarado	291-030156-0003X	La Leona
827	2011	Cruz Ruiz	291-030572-0005P	La Leona 88182218
828	2011	Ana Guadalupe Urbina Garcia	284-260783-0006W	La Leona
829	2011	Angelita Mendoza	291-020878-0000V	La Leona
830	2011	Julia Mendoza Hernandez	284-260753-0005J	La Leona
831	2011	Griselda Esperanza Caballero Granera	281-301285-0005Y	La Leona
832	2011	Maria Elena Duarte Abarca	281-281082-0006Y	La Leona
833	2011	Johana Lopez Centeno	521-260778-0001Q	La Leona
834	2011	Ana Veronica Lopez Mendoza	291-090767-0000M	La Leona
835	2011	Rosa Emilia Moralesz Mendoza	291-050465-0000U	La Leona
836	2008	Ana Rosa Nuñez Quezada	085-301265-0000T	La Leona
837	2008	Concepcion Aguilera	288-120360-0002F	La Leona
838	2008	Juana Alvarado	281-050762-0014W	La Leona
839	2008	Graciela Hernandez Martinez	281-080458-0014F	La Leona
840	2008	Luisa Rufina Rueda	281-210757-0011F	La Leona
841	2008	Mercedes del socorro Miranda Lainez	281-200984-0013W	La Leona
842	2010	Ramona Anselma Castellon	281-310854-0004S	La Leona
843	2010	Victoriana Yolanda Centeno	281-060375-0011Y	La Leona
844	2010	Jarlin del Socorro Tercero Gutierrez	084-260279-0000B	La Leona
845	2010	Josefa Tereza Medina	290-151064-0003W	La Leona
846	2010	Yamilet de Jesus Maradiaga	281-060878-0002F	La Leona
847	2010	Delia Mercedes Gutierrez Ramirez	281-231058-0011Y	La Leona

848	2010	Nubia del Carmen Leiva	281-160745-0010J	La Leona
849	2010	Dominga Sonia Granados Hernandez	281-150938-0006D	La Leona
850	2010	Rosa Lisset Mejia Urbina	281-040979-0013P	La Leona
851	2010	Sandra Yamilet Ruiz Parrales	8523	La Leona
852	2010	Esteher Nohemi Mendoza Hernandez	281-030684-0005G	La Leona
853	2010	Emilia de los Ángeles Morales Salazar	085-050157-0000L	La Leona
854	2010	Maria Auxiliadora Guido Betancour	281-240581-0012U	la leona
855	2008	Angela del Pilar Sandino	281-011057-0013J	La Leona
856	2008	Felicita Celaura Flores Pineda	290-210250-0000F	La Leona

Anexo 4: <u>FUERZA LABORAL DE NICARAGUA</u>

FUERZA LABORAL - LABOR FORCE

Fuerza laboral e indicadores de mercado - Labor force and selected labor market indicators

Conceptos - Concepts	2012	2013	2014[1/]
Población en edad de trabajar (miles) -Working age population (thousands)	4,133.1	4,240.1	4,300.2
Fuerza laboral (miles) - Labor force (thousands)	3,174.1	3,214.0	3,190.1
Empleados - Employed	2,986.4	3,029.3	2,973.6
Desempleados - Unemployed	187.7	184.7	216.5
Tasa participación fuerza laboral (%) - Labor force participation rate (%)	76.8	75.8	74.2
Tasa desempleo (%) - Unemployment rate (%)	5.9	5.7	6.8
Tasa de formalidad (%) - Formal sector rate (%)	24.4	25.6	24.8
Empleo urbano (%) -Urban employment (%)	59.6	60.4	68.3

1/ : Promedio del I, II y III trimestre de los resultados de la ECH - Average of 1st, 2nd and 3nd quarter of Continous Household Survey data.

Nota - Note 2012 promedio anual de los resultados de la encuesta continua de hogares (ECH) - Annual average 2012 of Continous Household Survey data

Fuente - Source : INIDE.

Fuente: (Banco Central de Nicaragua, 2015)

Anexo 5: GLOSARIO DE ABREVIATURAS

Abreviaturas	Significados
BCN	Banco Central de Nicaragua
CONIMIPYME	Consejo Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
FAO	Food and agriculture organization (Organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación).
FSLN	Frente Sandinista de Liberación Nacional
FCR	Fondo de Crédito Rural
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INDEC	Instituto Nacional de Defensa al Consumidor
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
OMS	Organización Mundial de la Salud
PE	Plan Estratégico
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano
SEGARPA	Programa sectorial de desarrollo agropecuario, pesquero y alimentario
SNIN	Sistema Nacional de Innovación de Nicaragua
SPAR	Subprograma Alimentario Rural
SPPA	Subprograma Productivo Alimentario
UNA	Universidad Nacional Agraria

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 6: <u>AUTORES</u>