
CAPÍTULO IV

ANALIZANDO EMPRESAS

La estrategia en la práctica analizando casos

El análisis de casos cognitivos enfocados a la enseñanza, es uno de los instrumentos para adquirir conocimientos sobre dirección estratégica. Es un complemento a otros métodos de instrucción al requerir la utilización de las herramientas y técnicas de la dirección estratégica para tratar la situación actual de un negocio o empresa. Los casos estratégicos incluyen normalmente descripciones detalladas acerca de los desafíos de gestión a los que se enfrentan los líderes o ejecutivos y los propietarios de los negocios.

Al estudiar los antecedentes y al analizar los casos se comprende que las circunstancias a las que se enfrentan los negocios son a menudo difíciles y complejas, luego lo más importante, que decisiones tomar para tratar de resolver la situación y como afectarían las acciones recomendadas a la compañía.

Una de las razones principales para analizar casos de dirección estratégica es desarrollar habilidades para evaluar situaciones de negocios críticas. Esta clase de análisis añade experiencia al aprendizaje global ya que ayuda a adquirir o a mejorar habilidades que no se podrían enseñar en las sesiones de cursos normales, licenciaturas, maestrías e inclusive doctorados. Al llevar a cabo un análisis de casos cognitivos se pueden aprender tres capacidades que son especialmente útiles para los directivos estratégicos como lo es la habilidad de diferenciar, de hacer supuestos y de integrar.

Diferenciar. Para que la dirección estratégica sea eficaz, requiere que varios elementos diferentes de una misma situación sean evaluados de forma simultánea. Esto también lo proporciona el estudio de casos.

Establecer supuestos. Los estrategas deben de ser capaces de usar su imaginación para visualizar una explicación o una solución que podría no resultar obvia a la primera.

Integrar. La estrategia implica observar el cuadro completo y tener una perspectiva amplia de la organización. El análisis de casos estratégicos no es diferente. Un estrategia necesita comprender cómo interactúan todos los factores que influyen a la organización.

De esta forma este capítulo sitúa a empresas que han surgido en el entorno y que han trascendido, llevando diversas experiencias por delante y manteniéndose vivos en el mercado tan competitivo, es el caso de las empresas ACOSA, TRANSCONSULT y BERLLANO

Tabla comparativa de la aplicación del instrumento (anexo 1) para detectar el éxito de una empresa

	RESPUESTAS		
PREGUNTA	ACOSA	TRANSCONSULT	BERLLANO
3.- ¿Cuántos años de permanencia tiene su empresa en el mercado?	10 o más años	10 o más años	10 o más años
4.- ¿Con cuántos empleados cuenta en la actualidad?	41 a 60	más de 60	41 a 60
5.- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional definida?	Si	Si	Si
6.- Si su respuesta anterior fue si, seleccione las siguientes opciones	a) Misión b) Visión c) Filosofía d) Valores e) Objetivos f) Organigrama g) Servicios	a) Misión b) Visión c) Filosofía d) Valores e) Objetivos f) Organigrama g) Servicios	a) Misión b) Visión c) Filosofía d) Valores e) Objetivos f) Organigrama g) Servicios

7.- En que rango entran sus ingresos anuales en promedio (año anterior)	De \$ 500, 000 MN a \$ 1, 000, 000 MN	Más de \$ 1,000, 000 MN	De \$ 500, 000 MN a 1,000, 000 MN
8.-Mencione a quienes considera como sus principales competidores dentro de su mercado	Tiendas de Retail	Cal y mayor y Asociados Felipe Ochoa y Asociados	Al día de hoy no existe ninguna empresa con la infraestructura ni que tenga el número de sucursales que tiene BERLLANO
PREGUNTA	ACOSA	TRANSCONSULT	BERLLANO
10.- ¿Es una Empresa Socialmente Responsable?	Si	Si	Si
11.- ¿Cuenta con un plan estratégico de desarrollo?	Si	Si	En proceso
12.-A que sector de actividad pertenece	Consultoría. Informática y telecomunicaciones. Servicios	Consultoría.	Estética y belleza.
13.- ¿Cuenta con una página institucional en la web?	Si	Si	En proceso
14.- ¿Cuenta con algunas sucursales?	No	Si	Si
15.-En que lugares del estado, república o país	Solo oficina central en xalapa	León Gto, Durango y Bogotá Colombia	Xalapa y Boca del Rio
16.-¿Que porción del mercado tiene? especifique *	Entre el 8 y 12 % según el tema que se analice.	Complicado dimensionarlo.	No existe información en este sentido
17.- ¿Tiene alguna estadística de cuanto representan sus ingresos por ventas	No	No	No

totales del mercado? Especifique *			
18-. ¿Cuenta con algún instrumento para medir la satisfacción del cliente? Especifique *	Cuestionario de satisfacción.	Si, lo medimos por las ventas repetidas a los clientes y por los proyectos implantados que son exitosos.	Estamos en proceso de otorgar a cada cliente la posibilidad de evaluar nuestro servicio y el grado de satisfacción que este genera en el.
RESPUESTAS			
PREGUNTA	ACOSA	TRANSCONSULT	BERLLANO
19.- ¿Que posicionamiento tiene su empresa en el mercado? Especifique	En la integración de servicios y productos somos únicos, si analizamos por servicio o líneas ocupamos el primero y segundo sitio.	Estamos dentro de las 50 empresas de consultoría más importantes del país y somos una de las tres con mayor presencia en el mercado.	Somos la empresa Líder en el sureste del País de acuerdo al Grupo L'Oréal que es la empresa Líder mundial proveedora de productos para el cuidado capilar a nivel mundial.
20.-. ¿Cuenta con políticas de calidad? Especifique *	Si supervisores, análisis de garantías, etc.	Si, y las manejamos con informalidad en la empresa, por lo que en este momento los estamos haciendo e implantando, así como documentándolas	En 2015 iniciamos un programa de certificación interna de nuestro personal, acompañado de un plan de educación que busca garantizar la calidad de nuestros servicios.
21.-. ¿Considera que es su empresa es exitosa? Especifique *	Si claro, ha permanecido desde su inicio y es reconocida por clientes y proveedores, financieramente es sana.	Si, ya que en 10 años que tenemos en el mercado, hemos logrado mantenernos y hemos crecido, somos una firma con presencia en el IP y Gobierno Federal, Estatal y municipales, así como también somos conocidos por la banca nacional y	El éxito es algo que se gana día a día, Berllano es una empresa con más de 24 años en el mercado que busca constantemente la satisfacción de nuestros clientes, no pasa un día en que no busquemos

		algunos bancos internacionales europeos.	mejorar nuestros procesos para conseguirlo.
22.-. ¿Qué elementos hacen que su empresa sea exitosa? Especifique *	Calidad en el servicio, variedad de productos y servicios que ofrece, baja rotación de personal, credibilidad en los proyectos que trabaja con clientes y proveedores, reconocimiento como real competencia con empresas que manejan giros comerciales similares.	La planeación estratégica. La constante búsqueda de personal experto. La constante mejora en nuestros productos. La atención al cliente El seguimiento a los valores y objetivos de la empresa. Las asociaciones estratégicas, entre otros.	14 años en el mercado Genera más de 40 empleos. Todos los colaboradores tienen seguridad social, los mejores salarios del ramo en la zona. Uno de los 10 programas de capacitación más completos a nivel nacional. Formamos profesionales de la belleza bien pagados que ven transformada su vida a través de la educación, obteniendo beneficios económicos y personales que los impartan no solo a ellos sino a sus familias, ya que incluso desarrollan nuevos hábitos que comparten con aquellas personas que los rodean. Tenemos como fundamento para nuestro trabajo la calidad. El mayor requisito para entrar a la empresa es tener Pasión por la belleza, por el trabajo bien realizado, por lo que hemos dado la oportunidad de desarrollares a personas que, de no aparecer la empresa en su camino, trabajaría en cajera, de dependienta en un súper, en una farmacia, haciendo labores de limpieza,

			etcetera. y gracias a la oportunidad que les da la empresa se vuelven promotores en sus familias de grandes beneficios.
--	--	--	---

Es importante señalar que las empresas Acosa, Transconsult y Berllano, tienen más de 10 años en el mercado. En el caso de Acosa y Berllano cuentan con más de 40 empleados fijos, mientras que Transconsult supera los 60 empleados. De este modo, dos de ellas cuentan con sucursales tanto locales, nacionales como internacionales.

Así mismo la tabla comparativa refleja que las tres tienen una estructura organizacional definida o por lo menos es la que los identifica. Dentro de los ingresos Acosa y Berllano reflejan un rango promedio de entre \$100,000 MN a \$ 500, 000 MN mientras que Transconsult supera \$ 1,000, 000 MN.

Dentro del posicionamiento en el mercado Transconsult declara que se encuentra inmersa en las 50 empresas de consultoría más importantes del país siendo una de las tres que tienen mayor presencia en el mercado. Mientras Acosa dicen ser único en integración de servicios y productos, asimismo si se analiza por servicio o líneas Acosa ocupa el primer sitio a nivel local y estatal. Berllano comenta ser la empresa Líder en el sureste del País según describe Grupo Loreal.

Las tres empresas son reconocidas por sus clientes y proveedores pues cuentan con finanzas sanas, han tenido la habilidad, posicionamiento en el mercado, inclusive han diversificado sus productos y servicios.

Por tanto, con los datos que arroja el instrumento (ver anexo1) y que son reflejados en la tabla comparativa, podemos decir que las empresas Acosa, Transconsult y Berllano son exitosas, es por ello que se llevó a cabo los estudios de casos cognitivos para cada una de ellas.

**TABLA I. MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS PAR VER LAS VARIABLES QUE INFLUYEN
EN LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA ACOSA**

	VARIABLES	Valores	
	a) Estructura Organizacional		
	1. Misión	3	
	2. Visión	3	
	3. Objetivos	3	
	4. Filosofía	3	
	5. Organigrama	3	
	Subtotal	15	
	b) Comportamiento Organizacional		
	1. Valores	3	
	2. Motivación	3	
	3. Comunicación	3	
	4. Aprendizaje organizacional	2	
	5. Planeación	3	
	6. Dirección	3	
	7. Control	3	
	8. Organización	3	
	9. Integración	3	
	Subtotal	26	
	c) Mercadotecnia		
	1. Percepción	1	
	2. Imagen corporativa	2	
	3. Diversificación	3	
	4. Mercado	2	
	Subtotal	8	
	d) Tecnología		
	1. Capacidad de innovación	3	
	2. Aplicación de tecnologías de la información	3	
	Subtotal	6	

	e) Otros		
	1. Capacitación	2	
	2. Stakeholders	3	
	3. Financiamiento	1	
	4. Empresa socialmente responsable	0	
	5. Permanencia del personal	2	
	6. Capacidad de resolver problemas	3	
	Subtotal	11	
	Total	66	
Nulo	0	Bajo	1
		Medio	2
		Alto	3

TABLA II. MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS PAR VER LAS VARAIBLES QUE INFLUYEN EN LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA TRANSCONSULT

	VARIABLES	Valores	
	a) Estructura Organizacional		
	1. Misión	3	
	2. Visión	3	
	3. Objetivos	3	
	4. Filosofía	3	
	5. Organigrama	3	
	Subtotal	15	
	b) Comportamiento Organizacional		
	1. Valores	3	
	2. Motivación	3	
	3. Comunicación	3	
	4. Aprendizaje organizacional	3	
	5. Planeación	3	
	6. Dirección	3	
	7. Control	3	

	8. Organización	3					
	9. Integración	3					
	Subtotal	27					
	c) Mercadotecnia						
	1. Percepción	1					
	2. Imagen corporativa	1					
	3. Diversificación	2					
	4. Mercado	3					
	Subtotal	7					
	d) Tecnología						
	1. Capacidad de innovación	3					
	2. Aplicación de tecnologías de la información	3					
	Subtotal	6					
	e) Otros						
	1. Capacitación	2					
	2. Stakeholders	3					
	3. Financiamiento	1					
	4. Empresa socialmente responsable	3					
	5. Permanencia del personal	2					
	6. Capacidad de resolver problemas	3					
	Subtotal	14					
	Total	70					
Nulo	0	Bajo	1	Medio	2	Alto	3

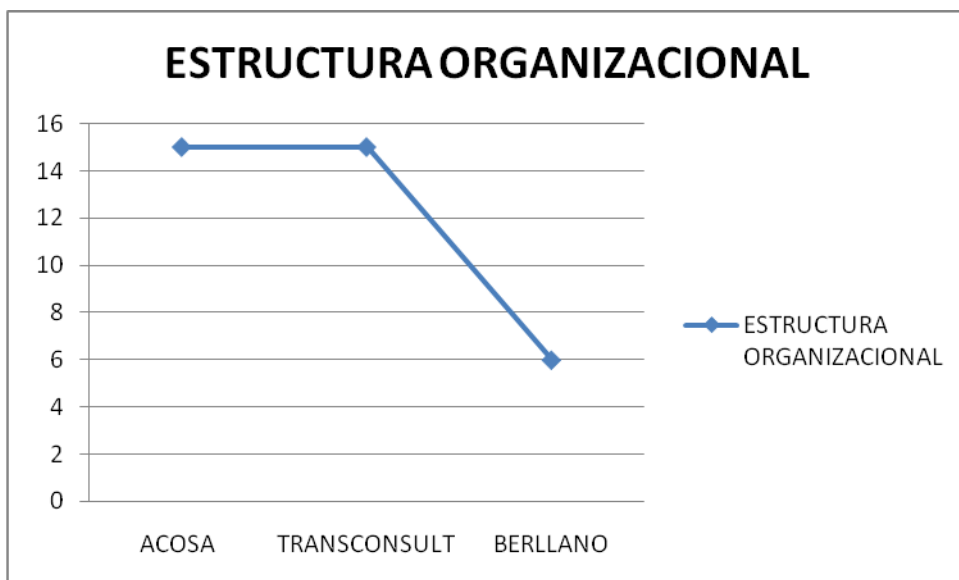
TABLA III. MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUNTOS PAR VER LAS VARAIBLES QUE INFLUYEN EN LA APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA BERLLANO

	VARIABLE	Valores	
	a) Estructura Organizacional		
	1. Misión	0	
	2. Visión	0	
	3. Objetivos	3	
	4. Filosofía	0	
	5. Organigrama	3	
	Subtotal	6	
	b) Comportamiento Organizacional		
	6. Valores	3	
	7. Motivación	2	
	8. Comunicación	3	
	9. Aprendizaje organizacional	3	
	10. Planeación	3	
	11. Dirección	2	
	12. Control	3	
	13. Organización	3	
	14. Integración	3	
	Subtotal	25	
	c) Mercadotecnia		
	1. Percepción	2	
	2. Imagen corporativa	2	
	3. Diversificación	1	
	4. Mercado	3	
	Subtotal	7	
	d) Tecnología		
	1. Capacidad de innovación	3	
	2. Aplicación de tecnologías de la información	3	

		Subtotal	6				
	e) Otros						
	1. Capacitación		3				
	2. Stakeholders		3				
	3. Financiamiento		1				
	4. Empresa socialmente responsable		0				
	5. Permanencia del personal		0				
	6. Capacidad de resolver problemas		1				
	Subtotal		8				
	Total		53				
Nulo	0	Bajo	1	Medio	2	Alto	3

Gráficas comparativas

Estructura Organizacional representada en valuación de puntos.



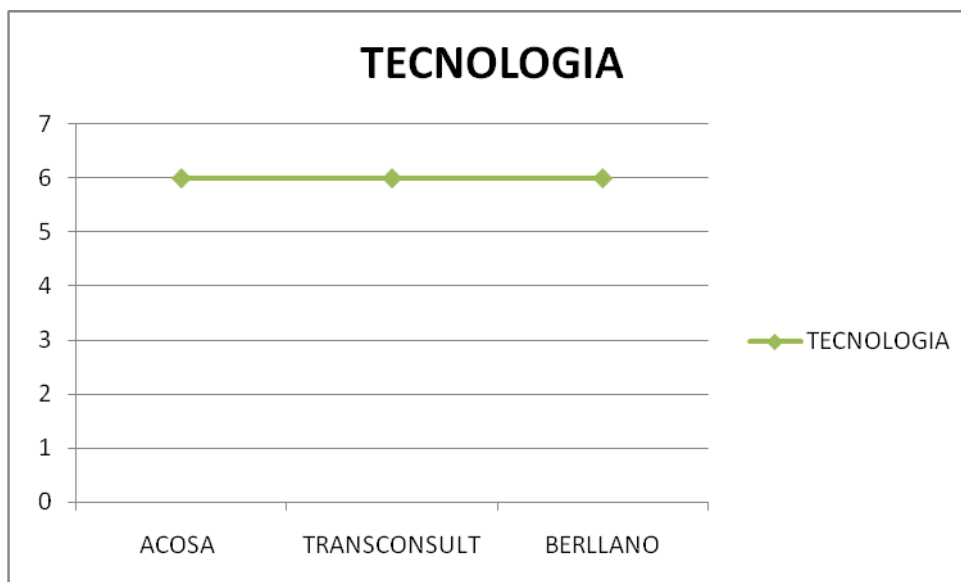
Esta gráfica muestra a las empresas ACOSA y TRANSCONSULT como los puntos más altos en estructura organizacional, lo que nos indica que BERLLANO tiene que fortalecer este punto.

Comportamiento Organizacional representada en valuación de puntos.



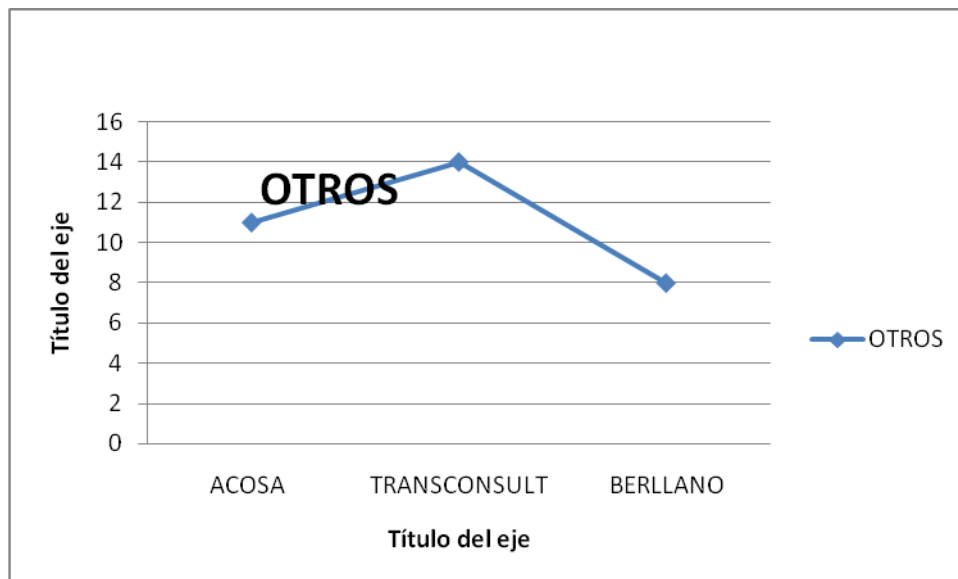
La gráfica de comportamiento organizacional muestra que TRANSCONSULT se encuentra más alta que ACOSA y BERLLANO.

Tecnología representada en valuación de puntos



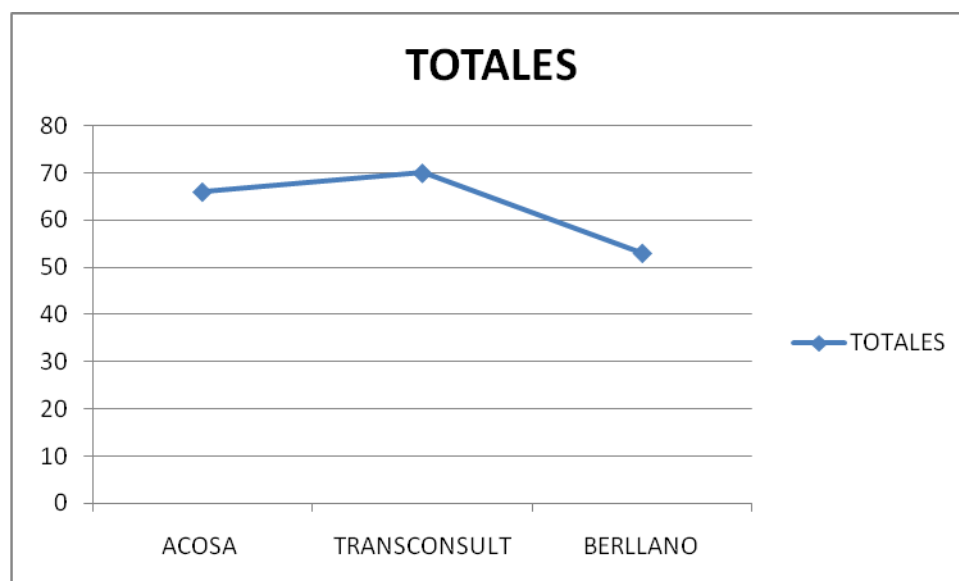
Lo que se puede observar es que tanto ACOSA. TRANSCONSULT y BERLLANO ven en la tecnología un punto fuerte en la aplicación de la dirección estratégica.

Otros incluye (capacitación, stakeholders, financiamiento, Empresa Socialmente Responsable y permanencia del personal, representada en valuación de puntos.



TRANSCONSULT representa el punto más alto en otros, lo que le da ventaja es que ya es un Empresa Socialmente Responsable.

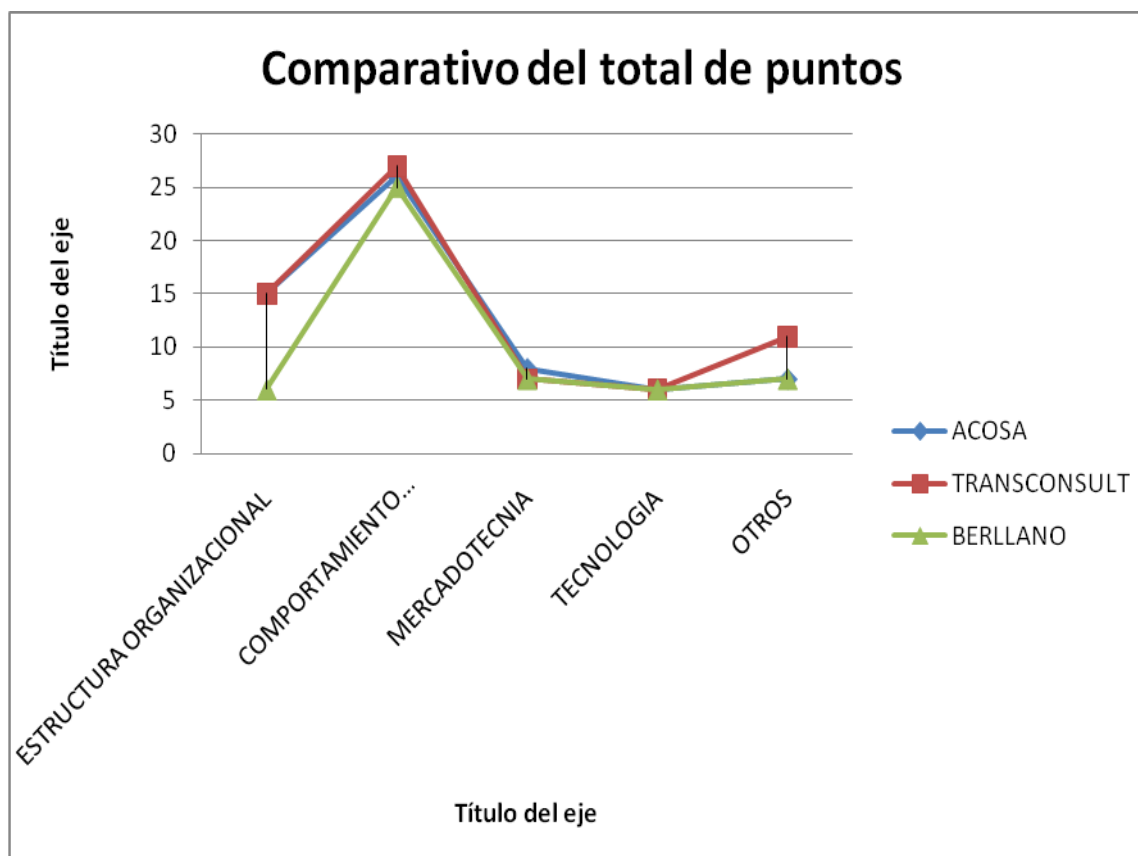
Totales representada en valuación de puntos.



Este gráfica representa el comparativo total de la valuación de puntos de las tres empresas **ACOSA, TRANSCONSULT Y BERLLANO**, estructura

organizacional, comportamiento organizacional, mercadotecnia, tecnología y otros.

Comparativo del total de puntos de las empresas ACOSA, TRANSCONSULT y BERLLANO.



En estructura organizacional ACOSA y TRANSCONSULT se encuentran en el mismo lugar, así como en el comportamiento organizacional, mercadotecnia y tecnología las tres empresas tienen el mismo lugar y en otros TRANSCONSULT se encuentra por arriba de ACOSA y BERLLANO.