



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Estrategia empresarial

Subtema

La administración estratégica en las organizaciones

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

Tutor

MSc. Edith Miranda Baltodano

Autores

Br. Hasling Anielka Vargas Orozco

Br. Melissa Carolina Sequeira González

Br. Jonathan Pascual Martínez López

Managua, noviembre 2021

## Índice

Agradecimiento .....	i
Valoración del docente.....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo 1. Generalidades de la Administración .....	4
1.1. Antecedentes de la administración estratégica .....	4
1.2. Conceptos de la administración estratégica.....	5
1.3. Términos claves de la administración estratégica .....	6
1.3.1. Toma de decisiones .....	6
1.3.2. Análisis de Costo beneficio.....	7
1.3.3. Táctica .....	7
1.3.4. Ventaja competitiva .....	7
1.3.5. Segmentación de mercado.....	8
1.3.6. Estrategias.....	8
1.3.7. Oportunidades y amenazas externas .....	9
1.3.8. Fortalezas y debilidades internas .....	9
1.3.9. Políticas .....	9
1.3.10. Objetivos anuales .....	10
1.4. Métodos importantes de la administración estratégica .....	10
1.5. Alcance de la administración estratégica .....	13
1.6. Naturaleza de la administración estratégica .....	14
1.7. Errores de la administración estratégica .....	15
1.8. Encargado de la administración estratégica .....	15
1.9. Etapas de la administración estratégica.....	16
1.9.1. Establecimiento de metas.....	16
1.9.2. Análisis .....	16
1.9.3. Formulación de la estrategia.....	17
1.9.4. Implementación de la estrategia .....	17

1.9.5. Evaluación y control .....	17
1.10. Modelos de administración estratégica.....	18
1.10.1. Misión y principales metas.....	18
1.10.2. Análisis Externo .....	19
1.10.3. Análisis Interno .....	19
1.11. Beneficios de la administración estratégica .....	19
1.11.1. Beneficios financieros.....	21
1.11.2. Beneficios no financieros.....	21
1.12. Perspectiva de la administración estratégica.....	22
1.13. Extensión social y ética de la administración estratégica .....	23
1.13.1. Principios básicos de la RSC.....	23
1.14. Competencia de la administración estratégica .....	26
Capítulo 2. Fundamentos y tipos de administraciones estratégicas en las organizaciones .....	27
2.1. Niveles de la administración estratégica .....	27
2.1.1. Estrategia corporativa global .....	28
2.1.2. Estrategia de negocio.....	29
2.1.3. Estrategia funcional .....	30
2.1.3.1. Tipos de estrategias funcionales.....	30
2.2. Tipos de estrategias en la organización.....	32
2.2.1. Estrategia de Integración.....	32
2.2.1.1. Integración hacia adelante .....	33
2.2.1.2. Integración hacia atrás .....	33
2.2.1.3. Integración horizontal .....	34
2.2.2. Estrategia intensiva de mercado .....	34
2.2.2.1. Penetración de mercado .....	35
2.2.2.2. Desarrollo de mercados .....	35
2.2.2.3. Desarrollo de productos .....	36
2.2.3. Estrategias de Diversificación.....	37
2.2.3.1. Diversificación horizontal .....	37
2.2.3.2. Diversificación vertical.....	38
2.2.3.3. Diversificación concéntrica.....	39
2.2.3.4. Diversificación conglomerada .....	40

2.2.4.	Estrategias defensivas.....	40
2.2.4.1.	Riesgo compartido .....	41
2.2.4.2.	Desinversión .....	41
2.2.4.3.	Encogimiento .....	42
2.2.4.4.	Liquidación.....	43
Capítulo 3. Estudio, planteamiento y selección de la administración estratégica para la toma de decisiones .....		44
3.1.	Estudio del entorno empresarial .....	44
3.1.1.	Herramientas para analizar el entorno.....	45
3.1.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	46
3.1.3.	Matriz FODA.....	47
3.1.4.	Tipos de entorno empresarial .....	48
3.1.4.1.	Entorno general o macroeconómico.....	48
3.1.4.2.	Entorno específico o microeconómico.....	49
3.2.	Proceso de planeación estratégica .....	50
3.2.1.	Objetivos de la planeación estratégica .....	50
3.2.2.	Diagnóstico.....	51
3.2.2.1.	Pasos para realizar un diagnóstico organizacional.....	51
3.2.3.	Misión .....	51
3.2.3.1.	Características de la misión .....	52
3.2.4.	Visión.....	53
3.2.4.1.	Elementos claves de la visión .....	54
3.2.5.	Presupuesto .....	55
3.2.5.1.	Elementos y características de un presupuesto.....	55
3.2.6.	Evaluación de resultados.....	56
3.2.7.	Indicadores del desempeño.....	57
3.2.8.	Evaluación del desempeño.....	57
3.2.9.	Ajustes de condiciones para elementos de análisis .....	58
3.2.9.1.	Proceso.....	58
3.2.9.2.	Análisis de racionalidad.....	58
3.2.9.3.	Cifrado de opciones .....	59
3.2.9.4.	Jerarquización de variables estratégicas .....	59
3.2.9.5.	Árboles de decisión.....	59

3.2.9.6. Elaboración de escenarios.....	59
3.3. Formulación de estrategia.....	60
3.3.1. Definiciones de formulación de estrategias .....	60
3.3.2. Proceso de formulación de estrategias.....	60
3.3.3. Relación con la implementación de estratégica.....	60
3.4. El análisis y selección de la estrategia.....	61
3.5. Proceso para elegir la estrategia.....	62
3.5.1. Criterios para elegir una estrategia.....	63
3.6. Puntos claves para seleccionar tu estrategia .....	64
3.7. Evaluación de la estrategia .....	66
3.8. Selección estratégica .....	68
3.8.1. Estrategia a nivel funcional .....	68
3.8.2. Estrategia a nivel de negocios .....	69
3.8.3. Estrategias globales .....	69
3.8.4. Estrategias a nivel corporativo.....	70
3.9. Diseño de la estructura organizacional .....	70
3.10. Diseño de sistema de control.....	71
3.11. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles .....	71
3.12. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio .....	71
3.13. Ciclo de la retroalimentación.....	72
3.14. Alcance de la selección de la estrategia .....	73
Conclusión .....	75
Bibliografía .....	76

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme permitido llegar a este punto en mi vida y poder realizar este trabajo, darme sabiduría, inteligencia y fortaleza para concluir mis estudios profesionales.

A mis padres: Elyin Vargas y Anielka Orozco, a quien agradezco de corazón todo su apoyo, su amor, su comprensión, sus consejos y motivación para luchar por una de mis tantas metas, gracias por estar siempre presente.

También agradezco de manera muy especial a mi tutor MSc. Edith Miranda Baltodano, por su gran apoyo y motivación, por su paciencia y por impulsar el desarrollo de este trabajo, por siempre estar dispuesta a ayudar en los momentos más difíciles.

Y por último agradezco a cada una de las personas que de una u otra manera aportaron su granito de arena para que yo pudiera terminar este logro tan importante.

¡Muchas gracias a todos!

---

Br. Hasling A. Vargas Orozco

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por guiarme en el camino, por brindarme salud y fortalecerme espiritualmente para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Agradezco a la base de todo, a mis padres que quienes, con sus consejos, su apoyo incondicional fueron el motor de arranque y mi constante motivación, muchas gracias por su paciencia, comprensión y sobre todo por su amor.

Muestro mis más sinceros agradecimientos a mi tutor MSc. Edith Miranda Baltodano, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para que pudiera desarrollar una clave de hechos que fueron imprescindibles para cada etapa de desarrollo del trabajo.

Por último, quiero mostrar mi gratitud a todas aquellas personas que estuvieron presentes en la realización de esta meta, de este sueño que es tan importante para mí, agradecer todas sus ayudas, sus palabras motivadoras, sus conocimientos, sus consejos y su dedicación.

¡Muchas gracias a todos!

---

Br. Melissa C. Sequeira González

## **Agradecimiento**

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mis hermanos por estar siempre presente, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han brindado el apoyo y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

---

Br. Jonathan P. Martínez López

### Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2016, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ESTRATEGIA EMPRESARIAL**” hace constar que los bachilleres: **VARGAS OROZCO HASLING ANIELKA**, Carnet No. **16-20510-6**, **SEQUEIRA GONZALEZ MELISSA CAROLINA**, Carnet No. **16-20511-7**, **MARTINEZ LOPEZ JONATHAN PASCUAL**, Carnet No. **16-20288-4** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **La administración estratégica en las organizaciones**, obteniendo las bachilleres **VARGAS OROZCO**, **SEQUEIRA GONZALEZ** y el bachiller **MARTINEZ LOPEZ** la calificación de **50** (Cincuenta) **PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de noviembre del año 2021.

---

**MSc. Edith Ivania Miranda Baltodano**  
**INSTRUCTOR**

## **Resumen**

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema general la estrategia empresarial y como subtema la administración estratégica en las organizaciones.

El objetivo general de este trabajo investigativo es describir la administración estratégica para la toma de decisiones, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones.

El enfoque de este trabajo hace referencia en tres capítulos tales como, Generalidades de la administración estratégica, Fundamentos y tipos de administraciones estratégicas en las organizaciones. También se menciona el Estudio, Planteamiento y Selección de la administración estratégica para la toma de decisiones el cual debe adecuarse a los objetivos, la misión y a la visión establecida en la organización, para lograr que se cumplan los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, todo esto con el fin de garantizar el éxito de la empresa, tomando en cuenta el flujo de efectivo, la evaluación en cada área funcional y análisis de los elementos importantes.

El éxito de este informe está basado en la normativa de presentación de seminarios de graduación como forma de culminación de los resultados del plan de estudio 2016. Los principales términos descriptores del informe son, resumen, introducción, justificación y objetivos.

## Introducción

El presente trabajo tiene como tema Estrategia empresarial y subtema la administración estratégica en las organizaciones según ciertos criterios de los siguientes autores de la bibliografía como Guillermo Westreicher, Wilson Smith, Douglas Dasilva.

La administración estratégica es el proceso que se lleva a cabo el análisis micro y macro, la formulación, implementación, toma de decisiones, valoración y control de la estrategia adecuada, que permita que la empresa tenga grandes utilidades, logrando el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos que posee la organización.

El principal objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la administración estratégica, para la toma de decisiones efectiva que permita el correcto funcionamiento y principalmente lograr los objetivos organizacionales.

El desarrollo de esta investigación este compuesto de tres objetivos que permiten conocer aspectos importantes de la administración estratégica en las empresas. En el primer capítulo se aborda todas las generalidades de la administración estratégica, tomando en cuenta desde sus antecedentes, conceptos, términos, sus etapas, modelos, enfoques, beneficios y conflictos que encuentran en cualquiera organización al momento de la planeación estratégica.

El segundo capítulo desarrolla el adecuado funcionamiento de los tipos y niveles de estrategias que se pueden utilizar en las entidades, ahorrando tiempo, dinero y facilitando la selección de la estrategia que más se adecue al tipo de empresa.

Finalmente, en el tercer capítulo se determinó el estudio, planteamiento y selección de las administraciones estratégicas para la toma de decisiones, comenzando desde un estudio del entorno empresarial, la formulación de la estrategia, el análisis y selección, los criterios que determinan la mejor elección, la importancia de un buen estudio con el fin de alcanzar los objetivos de las entidades.

## Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como tema la estrategia empresarial y como subtema la administración estratégica en las organizaciones, con respecto a esta investigación se obtuvo información relevante de los siguientes autores: Henri Fayol, J. Strickland, Arthur Thompson Jr., Michael A. Hitt y Michael Porter que ayudará a formular el desarrollo del presente trabajo.

La administración estratégica cada vez es más competitiva en el mercado, es cada vez mayor, todo el mundo ya lo sabe ¿no es así? Pero para ganar prominencia, tiene que haber una buena estrategia en las organizaciones. En este sentido, el concepto de “administración estratégica” debe impregnar a aquellos que aspiran al éxito, independientemente del área o actividades que desarrollen. Es por ello que la elaboración de este estudio será de gran enriquecimiento para los alumnos de la facultad de ciencias económicas que busquen información relevante de la administración estratégica, fundamentos y tipos de estrategias administrativas para un desarrollo aplicable en las organizaciones. También será útil para las personas que deseen mejorar la eficiencia y eficacia en sus empresas.

La metodología empleada se desarrolló a través de una investigación documental, esta información fue recopilada por medio de libros, seminarios, monografías, páginas web, etc. Cumpliendo con las normas establecidas por el tutor. Así mismo se utilizaron las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de Administración UNAN-MANAGUA.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la administración estratégica, para la toma de decisiones, permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

1. Definir las generalidades de la administración estratégica en las organizaciones.
2. Mencionar los fundamentos y tipos de estrategias administrativas en las organizaciones.
3. Identificar el estudio, planteamiento y selección de la administración estratégica para la toma de decisiones en las organizaciones.

## **Capítulo 1. Generalidades de la Administración**

El proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades <superiores al promedio. Es el arte, la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (Gil, 2014).

### **1.1. Antecedentes de la administración estratégica**

La administración estratégica, surge para proyectar el futuro en lugar de padecerlo. Nadie puede predecir las circunstancias que envuelven al futuro, pero si podemos proyectar cuál será nuestro comportamiento ante cualquier eventualidad. Porque el 90% de nuestra vida corresponde al cómo reaccionamos y sólo el 10% a las circunstancias que nos envuelven, de la misma manera, el comportamiento empresarial no difiere del comportamiento personal de cada uno de sus funcionarios, la empresa no es una isla, no es un organismo ajeno a nuestra personalidad. Una empresa es la suma de comportamientos que cumplen una función y están orientados a un fin. Esta función se denomina Misión (objeto social) y el fin se denomina Visión.

El mundo actual es demasiado competitivo, las empresas forman parte de una carrera donde se incorporan cada vez nuevos competidores que no conocen fronteras. Las empresas regionales deben ganarse la atención del público local ante corporaciones multinacionales o transnacionales. La velocidad del cambio es rapidísima, por lo que, en el ejercicio de nuestras funciones, podemos perder el panorama de hacia dónde queremos llegar. Por este motivo nace la administración estratégica para proyectar el camino que recorrerá nuestra empresa en un mediano y largo plazo.

Cuando hablamos de estrategia o estratégica hablamos de un mediano a largo plazo, esto involucra acciones cuyos resultados se obtengan a más de una gestión (un año). Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han construido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan, es necesario desarrollar estrategias formales para sobrevivir en el mercado. (Hofer & Schendel.D, 2009).

## **1.2. Conceptos de la administración estratégica**

Es una disciplina táctica, que permite definir, evaluar y establecer las distintas decisiones y acciones de una organización o empresa, a través del análisis y diagnóstico, tanto del movimiento externo como del interno de la misma. Se determinan las ventajas competitivas, para el mejor aprovechamiento de las oportunidades existentes en el mercado o bien para trazar los lineamientos defensivos necesarios a utilizar, en la evasión de las dificultades o amenazas que puedan debilitar el alcance de los objetivos declarados por la organización. La intención es alcanzar una competitividad estratégica ajustada a la realidad productiva interna y obtener utilidades superiores al promedio.

La técnica administrativa diseñada, debe lograr la integración del componente administrativo-gerencial, asimismo, del área productiva de la organización, en sí de todos los departamentos que intervienen en el desarrollo del movimiento interno, como son: el departamento de finanzas, de mercadeo o marketing, de producción, departamento de administración y demás áreas.

Las actividades de la administración estratégica, no pueden desarrollarse sin la participación de todos los integrantes de la organización, de acuerdo a sus niveles de jerarquía, es de esta manera que logra evaluar, formular, e Implementar la estrategia más adecuada. Es importante destacar, que logrará sus objetivos a largo plazo, escalando la posibilidad del cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo, algo tradicional dentro de una administración operativa. (Fred, 2015)

La administración estratégica es un proceso que evalúa, define y lleva a cabo las estrategias de un negocio, empresa u organización. Es decir, se encarga de definir las metas, los objetivos a corto y largo plazo, la visión y misión y las estrategias a implementar. En definitiva, es una herramienta útil para las organizaciones a la hora de realizar un análisis situacional o una toma de decisiones que les permita desarrollarse de manera eficiente.

“Un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”. (Hitt, 2018).

### **1.3. Términos claves de la administración estratégica**

#### **1.3.1. Toma de decisiones**

La toma de decisiones estratégica es un proceso continuo que implica la creación de estrategias para alcanzar las metas y estrategias que alteran la base de los resultados observados. Por ejemplo, los directivos de una pizzería podrían tener el objetivo de incrementar las ventas y deciden implementar una estrategia para ofrecer precios más bajos en algunos productos durante las horas libres para atraer a más clientes. Después de un mes de llevar a cabo la nueva estrategia, los gerentes pueden observar los datos de ventas para el mes y evaluar si la estrategia resultó en el aumento de ventas y luego optar por mantener el esquema del nuevo precio o modificar su estrategia. (Hamel, 2021).

### **1.3.2. Análisis de Costo beneficio**

Un análisis de costo-beneficio es una herramienta de toma de decisiones estratégicas que pueden ayudar a los administradores a elegir entre dos o más cursos de acción diferentes. En un análisis de costo-beneficio, los gestores estiman la cantidad de ingresos que esperan que un determinado proyecto genere y los costos esperados por la continuación del proyecto. Al estimar los costos y beneficios asociados con varios proyectos diferentes, los administradores pueden determinar qué proyecto se espera que produzca el mayor beneficio. (Hamel, 2021).

### **1.3.3. Táctica**

Cuando hablamos de táctica, nos referimos a un método específico con el que podemos alcanzar un objetivo. También designa al arte o la disciplina práctica que enseña, en un área determinada de la vida o del saber, a elegir el método adecuado para un fin determinado. Dicho de otro modo, al hablar de tácticas, nos referimos a los métodos posibles para obtener un resultado, generalmente a partir de la evaluación de las condiciones en el momento. Pero cuando hablamos de táctica, en singular, podemos también referirnos a la habilidad para elegir o para aplicar dichos métodos. (Lumbardo, 2013).

### **1.3.4. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se refiere al valor que mantiene y ofrece a su mercado una empresa en el mediano plazo. Es decir, al mecanismo mediante el cual un negocio puede asegurar, producir generar servicios y hacer sostenible el aporte de valor que ofrece esa empresa, profesional, emprendedor, al mercado donde esté. La ventaja competitiva está ligada a la cadena de valor del negocio. Y dado esto, intentar mantener en el tiempo la generación de valor a lo largo de la cadena de procesos en la empresa implica una constante evolución y adaptación a los cambios.

También, implica la creación de una dinámica de innovación que permita poder ofrecer los productos servicios dentro del mercado siendo los preferentes del mismo. Sabes que la competencia es inevitable, por tanto, lograr ser competitivo dentro del mercado donde se encuentre tu negocio, es fundamental, ya que de eso dependerá la supervivencia del mismo. (Ruiz M. , 2020).

### **1.3.5. Segmentación de mercado**

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De este modo, puede ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivos en lugar de tratar de apuntar a todos.

Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, sino que les compensa enfocar sus esfuerzos a un segmento del mercado. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. Además, algunas empresas pueden permitir que los consumidores participen en su producto o servicio. Siendo esto así, el siguiente paso será clasificar a los individuos en segmentos de público que tengan una respuesta lo más parecida posible ante el producto ofrecido. (Sanchez J. , 2015).

### **1.3.6. Estrategias**

La estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar. Por ejemplo, una empresa textil se plantea el objetivo de incrementar sus ventas en el mercado. La estrategia propuesta es llegar a más segmentos, y la táctica podría ser establecer una alianza estratégica con una cadena de tiendas para ofrecer algunos de sus productos en sus establecimientos. (Westreicher G. , 2020).

### **1.3.7. Oportunidades y amenazas externas**

En el apartado externo encontramos las oportunidades y las amenazas (Externas) se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro.

Por supuesto, las oportunidades, serán estos apartados externos que podrá beneficiar nuestros resultados y las amenazas podrán perjudicar nuestros resultados, por lo que debemos conocerlas, analizarlas y afrontarlas correctamente para que no suceda o para tomar las mejores decisiones al respecto. (Rosel, 2017).

### **1.3.8. Fortalezas y debilidades internas**

Por otra parte, en cuanto a debilidades y fortalezas, el análisis corresponde más a un apartado interno, de nuestra propia organización, que se referirá a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

“Las fortalezas serán puntos que nos ayuden y las debilidades podrán ser problemas que, una vez detectados, deberemos intentar solucionar para que no acaben afectando a nuestros resultados” (Thompson A. , 2018).

### **1.3.9. Políticas**

Las políticas empresariales son todas aquellas directrices a las que la empresa decide acogerse, de tal forma que dichas directivas e ideas sean las que motiven las normas generales de actuación de la empresa, determinando así los valores que posee la misma. De este modo, las políticas de toda compañía suelen estar recogidas por escrito, de tal forma que estén a la mano de todos aquellos colectivos a los que van dirigidas, generalmente clientes, proveedores, accionistas y trabajadores.

Establecer estas políticas nos ayuda a saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto con alguno de los agentes que nos rodean, por lo que nos permitirá ser justos si aplicamos siempre una decisión bajo los mismos métodos. (Fraba, 2017).

### **1.3.10. Objetivos anuales**

Los objetivos anuales permiten precisar números concretos en base a rendimientos anteriores, generando proyecciones realistas. Es necesario recordar que siempre deben ser la base de cualquier acción a realizar, por mínima que esta sea, y es importante informar a los equipos para que los conozcan y puedan actuar de acuerdo a ellos para lograr el éxito del proyecto. Muchas veces las empresas cometen el error de establecer objetivos anuales por sobre las capacidades de sus estrategias. Esto puede ocurrir porque sobrevaloran la fluidez del mercado, no consideran los factores externos a su organización o quienes forman parte del equipo de trabajo no tienen la experiencia necesaria, entre otros. (Rojas, 2016).

## **1.4. Métodos importantes de la administración estratégica**

Una buena estrategia empresarial es vital para todas las organizaciones. Es la única vía mediante la cual pueden ver alcanzados sus objetivos. Hay diversas formas de lograr estrategias que ayuden a la organización a lograr las metas marcadas. En el artículo de hoy, vamos a sugerir seis medios que se usan habitualmente y ya han demostrado ciertas garantías de éxito.

### **1. Colaborar con la competencia.**

A pesar de que en algunos ambientes la idea de cooperar con la competencia no se acepta fácilmente, lo cierto es que este medio para lograr una estrategia empresarial es uno de los más empleados. Para que esta cooperación sea exitosa, debe basarse en una relación Win to Win, en la que las dos partes obtienen algo beneficioso.

Cada una debe aportar algo, por ejemplo, tecnología, investigación, distribución, producción, etc.

Como es de imaginar, uno de los mayores riesgos implícitos en esta estrategia es el trasvase de información y habilidades importantes más allá de lo acordado inicialmente. Es recomendable elaborar contratos estrictos en los que quede concretado el alcance de la colaboración.

## 2. Crear alianzas estratégicas.

También conocida como *Join venture*, es una estrategia empresarial que se suele emplear cuando se trata de aprovechar oportunidades puntuales. Dos o más empresas se unen temporalmente y forman una asociación independiente con capital social compartido. También existen acuerdos de cooperación estratégica para desarrollo e investigación, de distribución, etc. La existencia de acuerdos de cooperación se incrementado en los últimos tiempos, ya que es un modelo beneficioso para todas las organizaciones, ya que les permite mejorar sus comunicaciones y minimizar el riesgo. En muchas ocasiones, tratar de explotar ciertas oportunidades puede ser altamente arriesgado para una sola organización, con lo que este modelo de alianza estratégica puede ser la solución ideal.

## 3. Adquirir otras empresas o fusionarse con ellas.

Fusionarse con otras organizaciones o adquirirlas también son medios habituales para lograr una estrategia empresarial. Hablemos de fusión cuando dos o más organizaciones de tamaño similar se juntan en una sola. Adquisición se refiere a cuando una empresa, de volumen mayor, compra una o más empresas de menor tamaño. Puede darse el escenario de que ninguna de las partes tenga interés en una fusión o adquisición, entonces, se habla de absorción. Si la fusión es deseo de las organizaciones se dice que es una fusión amistosa, que es el caso más común. Algunas ventajas de fusionarse con otra organización adquirirla, son:

1. Reducir el personal administrativo
2. Acceder a otras tecnologías
3. Hacer un mejor uso de los recursos comerciales
4. Ampliar la cartera de clientes
5. Reducir las obligaciones fiscales

#### 4. Adquirir capital privado.

El objetivo de las adquisiciones de capital privado suele ser comprar organizaciones a bajo coste para poder venderlas posteriormente por más dinero, lo que es, sin duda, un negocio beneficioso.

#### 5. Ser el primero en hacerlo.

Ser pionera en un mercado tiene múltiples beneficios para una organización, por lo que es una estrategia muy aconsejable siempre que se pueda abordar. Entre estos beneficios se encuentran los siguientes:

Acceder antes que otros a recursos especiales.

Ocupar posiciones privilegiadas en ese mercado.

Adquirir conocimientos vitales para alcanzar el éxito.

Son las ventajas propias de ser el primero en llegar a un nivel superior que, por otra parte, favorecen la capacidad de llevar a cabo estrategias agresivas con mucho potencial. La organización tiene la posibilidad de formarse una imagen de marca entre los compradores, obtener ventajas de costos en desarrollo de nuevas tecnologías respecto a empresas que vengan detrás, obtener clientes leales y crear un escenario difícil para los rivales que quieran imitarles. (Santana M. , 2017).

#### 6. El Outsourcing

El BPO (Business Process Outsourcing) o subcontratación consiste en que una organización externa se haga cargo de operaciones funcionales de la organización, como pueden ser el marketing, los recursos humanos o la contabilidad. Muchas organizaciones optan por esta estrategia por estos motivos:

1. Supone menos costes
2. Hace que la organización pueda centrarse en sus procesos productivos clave
3. Mejora los servicios de la empresa
4. Toda organización tiene la posibilidad de aliarse con los mejores proveedores a nivel internacional
5. Otorga una gran flexibilidad, característica óptima cuando las necesidades de los clientes cambian.
6. Existen ventajas en el ámbito de la gestión de riesgos, que se maneja mejor cuando se externalizan ciertos procesos.

## **1.5. Alcance de la administración estratégica**

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros requiere normalmente de estrategias. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguiente: la comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la organización, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales.

El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental ya que permite que los integrantes de las empresas estén muy bien informados sobre la misión y visión, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio.

Otro punto importante es la globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas, que le brinden a la empresa una estabilidad.

El ambiente es un elemento clave dentro de la implementación de estrategias, ya que estas suelen ser muy diferentes como las mismas organizaciones y estas deben de tomar en cuenta para formular y poner en práctica las estrategias. Por lo que es importante plantear bien las estrategias ya que de ahí dependerá el alcance que estas tengan, y el impacto que propicien dentro de la empresa y fuera, puesto que el empleo de las estrategias lograrse que: se logre la contribución de los objetivos, prevalencia, extensión y eficiencia de las estrategias. La relación entre lo que se plantea y se logra al principio de la administración estratégica es una muestra en donde se ubica que es lo que realmente se está haciendo bien y que es lo que debe de reforzarse. (Zeledon, 2012).

## **1.6. Naturaleza de la administración estratégica**

La administración estratégica toma importancia sustancial para lograr el éxito y permanencia de cualquier organización en el mercado donde se mueve. Permite a las organizaciones ser proactivas, permitiendo influir en el entorno inmediato, y ser competitivos. Permite aprovechar las ventajas que el entorno ofrece, minimizar el impacto de las amenazas externas, eliminar las amenazas internas, aumentar o crear nuevas fortalezas. Para lograr los objetivos propuestos en esta unidad didáctica, es importante que trabajes con entusiasmo y tenacidad.

Las herramientas para administrar las áreas de trabajo específicas de enfermería con la finalidad de garantizar la eficacia y eficiencia del cuidado en los diferentes campos de acción, Explicas los objetos de estudio de la dirección estratégica mediante el análisis de los elementos del proceso de planeación estratégica.

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos, necesario para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Toda empresa o institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la institución. Es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que ha de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por el equipo de trabajo de la empresa. (Strickland O. , 2020).

### **1.7. Errores de la administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso muy intrincado y complejo, por ello no hay una receta para alcanzar el éxito, y lo dictado solo debe servir como directriz: como un marco para resolver preguntas y problemas. Algunas de los errores que se cometen son:

1. Actuar solo por cumplir regulaciones.
2. Dejar que solo los directivos planifiquen.
3. Usarla para obtener control de recursos y decisiones.
4. No comunicarla a los colaboradores.
5. No usar el plan como estándar de medición.
6. No crear un clima de colaboración.
7. Verlo como algo sin importancia.
8. Formalizar al punto de no dejar fluir la creatividad.

### **1.8. Encargado de la administración estratégica**

El responsable de la administración estratégica hacer referencia a uno de los más altos rangos de ejecutivos en la estructura jerárquica del mundo de los negocios. Es el máximo responsable de la administración de una empresa u organización. Un gerente general representa la punta de la pirámide empresarial, sobre quien recae la mayor cuota de responsabilidades y es, además, el portavoz máximo de la empresa. Es una figura de autoridad en el campo empresarial; de él se espera la conducción estratégica y la toma de decisiones de altura, para lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por encima de ellos suele estar únicamente la junta directiva de la empresa, compuesta por sus accionistas, es decir, sus dueños mismos. El gerente general puede ser despedido o contratado por ellos, dado que es el empleado de mayor rango de todos. En muchas organizaciones los gerentes generales son difíciles de identificar, si poseen métodos organizacionales más generales u horizontales, pero siempre existe alguien encargado de dicha función. En el caso de las organizaciones públicas, esta figura puede denominarse de otros modos, como presidente o director. (Vallecillo, 2021).

## **1.9. Etapas de la administración estratégica**

Las cinco etapas del proceso son: la fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias. Las cinco etapas del proceso son: la fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias.

### **1.9.1. Establecimiento de metas**

Cómo establecer objetivos y estrategias de negocio. El propósito de establecer metas es aclarar la visión del negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas: En primer lugar, definir los objetivos a corto y largo plazo. En segundo lugar, identificar el proceso de cómo lograr los objetivos.

Por último, personalizar el proceso de acuerdo con nuestro personal, dar a cada integrante una tarea con la que pueda tener éxito. Checa durante este proceso que los objetivos sean detallados, realistas y coincidan con los valores de tu visión de negocio. Típicamente, el paso final en esta etapa es dar a conocer estas metas y objetivos a todo el personal.

### **1.9.2. Análisis**

El análisis es una etapa clave porque la información obtenida en esta etapa configurará las dos etapas siguientes. En esta etapa, recopilas información y datos relevantes para lograr tu visión. El enfoque del análisis estratégico debe ser entender las necesidades del negocio como una entidad sostenible, con estrategia e identificar iniciativas que ayudarán al negocio a crecer. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos. Asegúrate de identificar las fortalezas y debilidades de tu organización, así como las amenazas y oportunidades que puedan surgir a lo largo del camino.

### **1.9.3. Formulación de la estrategia**

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene el negocio actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos. Los problemas que enfrenta la empresa deben ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizado, comienza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones empresariales y económicas son fluidas, es crítico en esta etapa desarrollar enfoques alternativos que apunten a cada paso del plan.

### **1.9.4. Implementación de la estrategia**

La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual del negocio, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización deben estar claros de sus responsabilidades y deberes, y cómo esto encaja con la meta general. Además, todos los recursos o fondos para la empresa deben estar garantizados en este momento. Una vez que el financiamiento está en su lugar y los empleados están listos, ejecuta el plan.

### **1.9.5. Evaluación y control**

Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa de la estrategia comienza con la definición de los parámetros a medir. Estos parámetros deben reflejar las metas establecidas en la Etapa 1. Determina su progreso midiendo los resultados reales versus el plan.

El monitoreo de problemas internos y externos también te permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial. Si determinas que la estrategia no está moviendo a la compañía hacia su meta, toma acciones correctivas. Si esas acciones no tienen éxito, repite el proceso de gestión estratégica. Debido a que las cuestiones internas y externas están en constante evolución, todos los datos obtenidos en esta etapa deben mantenerse para ayudar con cualquier estrategia futura. (Herrera, 2021).

### **1.10. Modelos de administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

#### **1.10.1. Misión y principales metas**

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite y algunas organizaciones pueden considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo. Las organizaciones sin ánimo de lucro de manera típica poseen un conjunto más diverso de metas.

### **1.10.2. Análisis Externo**

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: El Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales inmediatos. El ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial y analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar la organización.

### **1.10.3. Análisis Interno**

El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas es decir las fortalezas de una empresa, los recursos, la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. (Smith W. , 2020).

### **1.11. Beneficios de la administración estratégica**

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos.

Otorgar facultades de decisión o empowerment es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

### **1.11.1. Beneficios financieros**

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno.

Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria. Las empresas de alto desempeño siempre parecen tomar más decisiones informadas con una buena anticipación de las consecuencias a corto y a largo plazos. Por otro lado, las empresas que muestran un desempeño muy deficiente a menudo se enfrascan en actividades cuyas perspectivas son limitadas y que no reflejan un buen pronóstico de las condiciones futuras.

### **1.11.2. Beneficios no financieros**

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesiten su ayuda.

Además de otorgar facultades de decisión a los gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo impone orden y disciplina en las empresas que, de otra manera, estarían a la deriva. Esto es el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la actual estrategia empresarial o apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. (Darwen, 2008).

### **1.12. Perspectiva de la administración estratégica**

En los negocios, tu perspectiva estratégica determina cómo ves y resuelves cuestiones importantes de tu empresa. Con la perspectiva adecuada, el análisis de negocio resulta en conclusiones a veces de gran alcance. Debido a que un negocio a menudo tiene muchas metas y objetivos, pensar desde una perspectiva estratégica toma a todos los objetivos en cuenta, lo que significa que el pensador estratégico debe considerar múltiples perspectivas. Él debe hacer malabares con objetivos de todo tipo, no sólo un objetivo único y primordial.

Desde la década de 1950, ha sido una estrategia común reunir información sobre tu propio negocio y tus competidores. La manera en la que se recopila información sobre las empresas y sus competidores hoy se hace con fuentes digitales interactivas, orientadas hacia el cliente como los medios de comunicación social. Con respecto a los comentarios de los clientes en los medios de comunicación social, los clientes conducirán cada vez más la toma de decisiones de negocios.

Hoy en día un negocio sabio no ignorará a los clientes con una plataforma así de pública. Por lo tanto, una perspectiva estratégica para muchas empresas es el punto de vista de inteligencia digital. (Zellman, 2021).

### **1.13. Extensión social y ética de la administración estratégica**

Las empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico y social de la humanidad, éstas toman un papel esencial en la explotación de los recursos naturales del planeta, también son responsables del impacto en la sociedad, es por ello que en las últimas décadas ha surgido la necesidad de cuidar su relación con el entorno por medio de la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social corporativa o bien como mayormente se le conoce Responsabilidad Social Empresarial (RSC/RSE) es un concepto que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando, surge a partir de la preocupación acerca de la ética, la parte social y medioambiental que tienen las empresas y su involucramiento. En un principio se creía que las organizaciones o empresas incorporaban a la Responsabilidad social porque se trataba de un beneficio para la sociedad en virtud de resarcir los daños que pudieran haber ocasionado el implantar dicha empresa.

#### **1.13.1. Principios básicos de la RSC**

Derechos Humanos

1. La empresa debe ayudar a la protección de los derechos humanos.
2. Deben asegurarse de que se ejecuten los derechos humanos.

Trabajo y relaciones laborales

1. Las empresas deben apoyar la afiliación libre y la negociación colectiva.
2. Eliminar trabajo forzoso, rudo u obligatorio.
3. Eliminar el trabajo infantil y la discriminación laboral.

## Medio ambiente

1. Prevenir el impacto ambiental.
2. Adoptando iniciativas para promover la preservación ambiental.
3. favorecer el desarrollo y difusión de tecnologías que respeten al medio ambiente.

## Honestidad y Ética

1. Las empresas deben trabajar acorde a la ética y dejar a un lado la corrupción, así como la extorsión y el soborno.

Estos cuatro principios, son la base de la Responsabilidad Social Corporativa, y van enfocados a sus cuatro ámbitos, preservación del medio ambiente, la sociedad, el clima laboral, la credibilidad y confianza ante sus clientes y colaboradores. (Panzo, 2017).

La ética empresarial tiene una influencia significativa en el mundo corporativo. No solo cambia la forma en que las empresas operan día a día, sino que también influye en la legislación sobre la regulación corporativa. Mantiene a la empresa trabajando dentro de los límites de la ley, asegurando que no cometan delitos contra sus empleados, clientes, consumidores en general u otras partes. Sin embargo, el negocio también tiene otras ventajas que los ayudarán a tener éxito si conocen la ética empresarial.

Las empresas también pueden generar confianza entre la empresa y los consumidores. Si los consumidores sienten que se puede confiar en un negocio, es más probable que lo elijan sobre sus competidores. Algunas empresas optan por utilizar ciertos aspectos de la ética empresarial como una herramienta de marketing, especialmente si deciden destacar un problema social popular. Aprovechar sabiamente la ética empresarial puede dar como resultado un mayor valor de marca en general.

## Tipos

La ética empresarial como campo de estudio es increíblemente diversa, pero muchos conceptos se pueden dividir en unos pocos principios básicos. Toda empresa debe esforzarse por seguir estas pautas en la búsqueda del éxito.

### 1. Integridad.

Lograr confiabilidad generalmente implica ser transparente y honesto en todas las acciones y comunicaciones. Ser confiable puede tener un impacto positivo tanto interna como externamente.

Los consumidores aprecian la apertura, ya que les proporciona información sobre cómo opera un negocio y conceptualiza el trabajo que realizan. Los empleados también aprecian esta calidad en un negocio para el que trabajan.

### 2. Respeto.

Mostrar respeto por los empleados y clientes implica cumplir todas las promesas y ofrecer disculpas sinceras y una compensación adecuada si algo no se cumple. Mostrar una falta de respeto disuadirá a los clientes de comprometerse con un negocio y reducirá su reputación. También hará un daño significativo a la moral de los empleados y aumentará la rotación.

### 3. Justicia.

Tratar a los clientes y empleados con un sentido de equidad y justicia es un tipo de ética clave. Los comportamientos manipuladores no solo no son éticos, sino que también son inútiles, y la principal prioridad de cualquier negocio debe ser útil para sus clientes y empleados. También es importante tratar a todas las personas por igual.

### 4. Cuidado.

Las empresas, al final del día, están compuestas por seres humanos. Hay seres humanos que consumen bienes o servicios de la empresa, y luego hay seres humanos que trabajan para producir esos bienes o servicios. Estar abierto a sus luchas y llegar a la mesa con soluciones mostrará empatía, una herramienta valiosa para cualquier empresa.

Mostrar una sensación de cuidado y mantener las líneas de comunicación no es solo lo ético, sino que también puede impulsar las percepciones internas y externas de la empresa. (Mendez, 2020).

#### **1.14. Competencia de la administración estratégica**

Ya sean problemas relacionados con la cibercriminalidad o el manejo excesivo de tareas manuales, los retos forman parte del día a día de todas las empresas. Algunos de estos obstáculos pueden ser superados sin mayores complicaciones. Sin embargo, existen otros que pueden afectar de forma significativa la productividad y desempeño general de las organizaciones. La capacidad de respuesta ante estos desafíos empresariales, marca la diferencia entre un negocio exitoso o uno efímero. Lo bueno de todo esto es que no existe casi ningún desafío empresarial que no tenga solución. (Soto I. , 2019).

Tipos de desafíos en las empresas:

1. Amenazas de nuevos competidores-barreras de entrada.
2. Amenazas de sustitución.
3. Poder de negociación de los compradores y proveedores.
4. Presencia de rivalidades.
5. Adaptarse al cambio.
6. Hacer planeación de administración estratégica realista (planes alcanzables).  
(Valdez, 2014).

## **Capítulo 2. Fundamentos y tipos de administraciones estratégicas en las organizaciones**

Las decisiones estratégicas de las empresas terminan encerradas en carpetas y jamás se ponen en marcha. Normalmente los errores se producen en tres ámbitos. Estos son, los recursos destinados, los indicadores que se disponen y la gestión del cambio en la organización. Los niveles de la estrategia sirven para hacer más operativa la estrategia al descomponerla en sus partes más elementales. Partiendo de una definición amplia y global de la estrategia, esta se va descomponiendo en niveles más bajos hasta llegar a su nivel funcional u operativo.

Los tres niveles de la estrategia no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma.

La estrategia empresarial es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la que invertir nuestros ahorros. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. (Gonzalez P. , 2008).

### **2.1. Niveles de la administración estratégica**

La estrategia se ha convertido en el núcleo vital en la dirección y administración de cualquier empresa, organización e institución. En función del tamaño de la empresa, así como de la cantidad de productos o servicios distintos que oferten al mercado (negocios) es necesario definir y acometer la estrategia en función de 3 niveles o jerarquías estratégicas claramente diferenciadas.

1. Primer nivel- Estrategia corporativa global.
2. Segundo nivel- Estrategia de negocio.

### 3. Tercer nivel- Estrategia funcional.

Cada uno de estos 3 niveles estratégicos están vinculados con los distintos niveles de responsabilidad dentro de la empresa, así pues, la estrategia corporativa son competencia de la alta dirección, la estrategia de negocio y funcional por los mandos intermedios. En el caso de pequeñas y/o medianas empresas es posible que los 3 niveles estratégicos sean responsabilidad de una sola persona.

Las estrategias superiores están vinculadas a las estrategias de nivel inferior, siendo necesario que sean coherentes entre ambas, así como mantener una interacción y coordinación permanente. (Sandler, 2006).

#### **2.1.1. Estrategia corporativa global**

Una estrategia corporativa es un conjunto de acciones planeadas por una empresa para el largo plazo, con el objetivo de desarrollarse satisfactoriamente en el mercado interno y global. Por supuesto, las estrategias corporativas se planifican e implementan con el propósito de que la empresa logre obtener ganancias en el largo plazo. Por esa razón, la estrategia corporativa define con precisión el alcance que la empresa podría alcanzar en los campos industriales o de negocios en los que compite. Además, como son de largo plazo, la empresa puede planificar sus inversiones, adquisiciones, integraciones, diversificaciones y también las desinversiones que espera realizar para alcanzar sus objetivos.

Estrategia organizacional es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos. (Riquelme, 2021).

Se debe entender que una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todos el funcionamiento de la misma, abarcando:

1. La toma de decisiones.
2. El rumbo de las operaciones de la organización.
3. La conciliación al cambio.
4. El cumplimiento de objetivos y metas.

### **2.1.2. Estrategia de negocio**

La estrategia de negocio establece prácticas para regir el funcionamiento a nivel empresarial. La estrategia de negocio permite tanto a Pymes como a grandes corporaciones plantearse unos objetivos empresariales en concreto. Y sobre ello, basar su día a día en alcanzar los mismos en el largo plazo. Al tiempo debe permitir la obtención de determinados niveles de rendimiento financiero para la empresa.

En primer lugar toda estrategia de negocio debe hacer plantear a un emprendedor sobre en qué situación o posición quiere estar en el mercado en un determinado periodo de tiempo (medio y largo plazo generalmente). Primordialmente, una buena estrategia de negocio debe permitir a una empresa obtener buenos posicionamientos en su sector, beneficio económico o expansión territorial. Su diseño y aplicación dependerá en gran medida de las características de la sociedad mercantil en particular y del nivel de competencia en el mercado en que opere. (Sanchez J. , 2009).

Objetivos de la estrategia de negocios.

La misión que toda directiva debe fomentar en la configuración de una acertada estrategia de negocios son:

1. Alcanzar una posición de mercado de alta competitividad o liderazgo en el sector.
2. Perseguir el crecimiento, bien a nivel de tamaño de la empresa, de ámbito de acción o expandiéndose a nuevos territorios.
3. Consecución de solidez económica y mayor beneficio económico posible.

### **2.1.3. Estrategia funcional**

La estrategia funcional es la estrategia que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas. De cualquier manera, estas estrategias permiten maximizar la productividad y eficiencia de los recursos y habilidades que posee una empresa. La cantidad de estrategias funcionales dependerá del número de departamentos o actividades a las que se dedica.

En consecuencia, la estrategia funcional debe estar de acuerdo con el enfoque competitivo y con la estrategia general de acción de la empresa. Estas estrategias son diseñadas y planificadas por los jefes o administradores de cada uno de los departamentos de la empresa. Además, se espera que la capacidad funcional de la empresa se convierta en su ventaja competitiva.

#### ***2.1.3.1. Tipos de estrategias funcionales***

##### **1. Estrategia de producción.**

En realidad, la estrategia de producción determina el conjunto de acciones que se deben de seguir para lograr el proceso de producción de un bien o la prestación de un servicio. Esto conlleva un conjunto de decisiones acerca de los objetivos, las políticas y los programas de acción que se deben desarrollar para llevar a cabo el proceso de producción.

También, todas estas acciones deben llevar a alcanzar una ventaja competitiva coherente con la forma de acción del negocio al que se dedica la empresa. Volviéndose un proceso formal, que permite seguir de forma lógica los pasos requeridos para el proceso de producción. Esto permite que el proceso se realice de manera previsible y sin cometer errores.

## 2. Estrategia de marketing.

Por otra parte, la estrategia de marketing es el conjunto de acciones dirigidas a lograr la satisfacción de las necesidades del consumidor. Se basa fundamentalmente en la definición del producto, la forma de comercialización, su distribución y el servicio de post venta. Todas estas decisiones estarán enfocadas en lograr la máxima satisfacción de la necesidad del consumidor.

En efecto, se deberá definir la estrategia sobre el tipo de producto que se ofrecerá al mercado. El establecimiento del precio del producto. La definición de los canales y la logística de distribución que se implementarán. Finalmente se debe determinar las estrategias de comunicación para llevar el mensaje al público objetivo.

## 3. Estrategia de Recursos Humanos.

Seguidamente, la estrategia de recursos humanos constituye toda una serie de acciones que buscan maximizar el potencial y las competencias laborales del personal que trabaja en la empresa. Tanto a nivel personal como grupal. El propósito es eficientar al máximo su desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

Claro que, estas acciones se inician desde el proceso de reclutamiento, la capacitación y la motivación del personal. De manera que sean las más adecuadas para alcanzar la ventaja competitiva frente a los competidores.

## 4. Estrategia Financiera.

De igual forma, esta estrategia debe definir concretamente cómo se logrará el proceso de financiamiento de la empresa y cuáles serán sus fuentes principales para hacerlo. De hecho, la estrategia financiera es muy importante, porque tiene gran impacto en los resultados generales del funcionamiento de la empresa, debido a que determina cómo obtener los recursos para su funcionamiento. Desde luego de esto depende su proceso de supervivencia dentro del mercado.

## 5. Estrategia de investigación y desarrollo.

Por su parte, la estrategia de investigación y desarrollo constituye todo el conjunto de acciones orientadas a lograr implementar nuevas técnicas y procedimientos para mejorar la cadena productiva y el proceso de entrega de valor para el cliente. Sobre todo, deben incluir procesos de gestión empresarial, procesos tecnológicos, nuevas formas de capacitar y motivar al personal para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, podemos afirmar que las estrategias funcionales para que sean efectivas deben desarrollarse y aplicarse de forma coherente. Porque la manera de operar de cada departamento de la empresa repercute sobre los demás. De manera que si no operan de forma coherente y coordinada no se podrán alcanzar las metas establecidas. (Quiroa M. , 2020).

## **2.2. Tipos de estrategias en la organización**

La palabra estrategia se relaciona con la guerra y su dirección, hoy en día es entendido como aquellas ideas planeadas con el fin de alcanzar un determinado objetivo. Los tres niveles de la estrategia no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma.

### **2.2.1. Estrategia de Integración**

Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen tres tipos de estrategias de integración:

1. Integración hacia delante.
2. Integración hacia atrás.
3. La Integración horizontal.
4. Las Estrategias Intensivas.

Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. (Perez, 2021).

#### **2.2.1.1. Integración hacia adelante**

La integración hacia adelante se da cuando una empresa busca adquirir en propiedad o fusionarse con otras empresas que funcionan como sus distribuidores. Esta estrategia la utilizan las empresas para poder aprovechar la logística y el beneficio de la distribución.

Así mismo, estas integraciones les permiten a las empresas ampliar sus canales de distribución y poder tener sus propios puntos de venta. De igual forma, le permite mejorar su logística de distribución y de transportación.

Ventajas de la integración hacia adelante.

1. La empresa puede dar un mejor servicio de posventa, puesto que puede ofrecer un mejor soporte técnico y cumplir con las garantías.
2. Permite llegar a tener un mejor conocimiento de la manera en que se comportan sus consumidores.
3. Establece una relación duradera con los clientes, debido a la cercanía que se entabla con ellos.

#### **2.2.1.2. Integración hacia atrás**

La integración hacia atrás se efectúa cuando una empresa quiere llegar a tener control sobre los proveedores o alcanzar el dominio total sobre ellos. Esto se produce porque toda empresa depende de sus proveedores que le surten y suministran materias primas para su proceso de producción.

De modo que, esta estrategia asegura que los procesos de producción se efectúen de manera más eficiente. Porque podrá obtener el suministro de materias primas de excelente calidad, en los tiempos y las cantidades requeridas.

Ventajas de la integración hacia atrás.

1. Asegura que los costos de las materias primas sean más bajos, lo que le permite tener un precio más competitivo en el mercado.
2. El proceso de producción se realiza de forma más eficiente, sobre todo con el uso y el aprovechamiento más eficiente de los tiempos y procesos.
3. Aumenta la especialización y protege la calidad de los productos.

### **2.2.1.3. Integración horizontal**

La integración horizontal se utiliza cuando las empresas quieren ampliar su poder de mercado. En este caso adquieren en propiedad o se fusionan con otra empresa que participa dentro del mismo mercado en el que compete.

En consecuencia, en esta estrategia las empresas buscan convertirse en los accionistas mayoritarios para asumir el control absoluto sobre las decisiones más importantes dentro de la empresa. Todo este tipo de fusiones y adquisiciones permite a las empresas aprovechar la economía de escala por la transferencia que se logra de los recursos y competencias. (Quiroa M. , 2020).

Ventajas de la integración horizontal.

1. Incrementa el poder de negociación de la empresa.
2. Reduce el impacto de la competencia dentro del mercado.
3. Puede llegar a tener más canales de distribución.

### **2.2.2. Estrategia intensiva de mercado**

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad. (Thompson I. , 2006).

### **2.2.2.1. Penetración de mercado**

La penetración de mercado es una estrategia que apunta a incrementar las ventas dentro de una base o segmento en el cual la empresa ya opera. La idea es llegar a más consumidores dentro de esa audiencia, generando competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca. En consecuencia, esto permitirá a la empresa «robar» y atraer consumidores de sus competidores.

Este trabajo de penetración trae un beneficio principal, que es el aumento de la participación de mercado, es decir, el nivel de demanda que la empresa cubre con sus productos y servicios.

La estrategia de ampliar el alcance permite una base de clientes más grande, lo que generará más ingresos y mejorará la competitividad en ese segmento. A veces, existe un poco de confusión relacionada con este concepto. Cuando esto sucede, se clasifica como una estrategia de entrada al mercado, con el fin de buscar competitividad.

Sin embargo, en realidad se trata de expansión, como medio para ayudar a llegar a más personas que ya forman parte de la segmentación de audiencia. La práctica tiene como intención aumentar la visibilidad y vender a más usuarios dentro del público objetivo. (Ferreira, 2020).

### **2.2.2.2. Desarrollo de mercados**

El desarrollo de mercado es una estrategia de expansión que trata del crecimiento de una empresa a partir de la conquista de nuevos mercados. Es decir, es cuando una organización intenta insertar sus productos en otros nichos o mercados existentes, diferentes de los que actúa en general.

La estrategia de expansión de mercado puede incluir la creación de nuevos productos o la adaptación de lo que ya vendes a un nuevo público objetivo. Además de eso, el desarrollo de mercado también puede significar la expansión de equipos que ya existen y la inclusión de nuevos canales de comunicación. (DaSilva, 2020).

### **2.2.2.3. Desarrollo de productos**

El desarrollo de un nuevo producto es el proceso en marketing y economía mediante el cual una empresa se plantea participar en un determinado mercado a través de la inclusión en el mismo de un bien o servicio novedoso, o con una completa modificación y/o actualización de uno anterior.

Las bases en las cuales se sustenta el proceso de desarrollo de un producto son la investigación y diseño de bienes o servicios que lleguen a satisfacer y responder a los gustos y necesidades que cada mercado plantea. Podría considerarse como nuevo un bien o servicio aquel dirigido a nuevas necesidades de los consumidores, o aquel que presente algún cambio sustancial de productos existentes, incluso llegando a dejar obsoleto lo anterior.

Uno de los aspectos más importantes reside en la investigación y el análisis del mercado, atendiendo a las posibles oportunidades que se presenten. Por ello, se considera que este desarrollo es la primera etapa en el ciclo de vida de un producto.

Iniciativa de las empresas al desarrollar nuevos productos

El modelo a seguir suele ser interno, por medio de la inclusión en sus plantillas de recursos y departamentos de innovación y producción. También es posible que estas deriven por medio de la externalización esta parte de su actividad si no cuentan con los medios o recursos necesarios.

En tercer lugar, a menudo la introducción en la cartera de productos de nuevos bienes o servicios también se origina mediante la compra de estos, de sus sistemas de producción o de sus patentes o derechos de exclusividad mercantiles. Esto puede responder a la necesidad de las firmas de renovar sus catálogos, aprovechar nuevas oportunidades o nichos de mercado en su sector o una voluntad de cambiar su idea de empresa o imagen de marca. Además, puede existir el motivo de querer debilitar a sus competidores. Todo ello se recoge en su plan de marketing y de negocio.

Estos procesos de desarrollo suelen tener altos costes y no siempre está garantizado su éxito, lo que obliga a las empresas a contar con un alto nivel de planificación para diversas pruebas previas, intensivas estrategias de marketing y publicidad y otros muchos puntos a tener en cuenta desde el punto de vista estratégico. (Galan, 2017).

### **2.2.3. Estrategias de Diversificación**

La diversificación es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento. Hablando en términos marketinianos, se trata de descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito.

Las estrategias de diversificación también pueden emplearse cuando la empresa precisa reestructurar alguna línea de negocio. Diversificar consiste en crear nuevos productos o servicios, desarrollar un nuevo enfoque para los productos o servicios existentes o buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender. En esta última opción, analizar los nuevos estilos de vida que van surgiendo, sobre todo generacionalmente, puede aportar una interesante nueva visión a la empresa desde el punto de vista estratégico.

Las condiciones particulares de cada empresa definirán cuál de las opciones es más conveniente, ya que las variables condicionantes son únicas en cada caso. Un análisis pormenorizado de la situación favorecerá el correcto diagnóstico que lleve a la toma de decisiones orientada en un sentido u otro. (Torreblanca, 2020).

#### **2.2.3.1. *Diversificación horizontal***

La diversificación horizontal es una práctica mediante la cual las empresas comercializan productos y servicios que, en principio, tienen poco que ver con su línea de negocio principal, pero que pueden ser demandados por su público objetivo, por sus clientes.

El objetivo final de apostar por este modelo de diversificación es muy sencillo: el crecimiento empresarial. Si quieres saber todos los trucos para aumentar la productividad de tu equipo.

Sucede cuando la empresa lanza productos o servicios nuevos en mercados que tienen relación con el entorno comercial en el que desarrolla su actividad habitual. En este caso, se cambia el formato, pero no el enfoque. (Cooltra, 2016).

Ejemplo: Apple (Mac, iPhone, iPad, iPod, Apple Watch).

### **2.2.3.2. Diversificación vertical**

La diversificación vertical es un término que deriva del mismo concepto, pero se aplica de manera diferente en inversiones y negocios. En la inversión, se refiere a una estrategia de elegir diferentes tipos de activos financieros, en lugar de solo diferentes ejemplos del mismo tipo. En los negocios, se refiere a una compañía que se hace cargo de un proveedor o cliente en lugar de un competidor.

Ventajas de la diversificación vertical.

1. Reducir costes de adquisición de los productos o materias primas.
2. Asegurar el suministro de materiales a la empresa y también un mayor control en la calidad de nuestro propio producto.
3. Mayor capacidad de negociación. Si se controla todo el proceso productivo o la mayor parte de éste, será mucho más fácil llegar a acuerdos para bajar los costes que otras empresas que carezcan de esta capacidad de maniobra. Y así podremos adecuar los precios al mercado y a nuestros clientes sin que esto nos suponga grandes pérdidas.
4. Se reduce la dependencia de terceros. Ya no tendremos que depender de distribuidores o de proveedores para que produzca nuestro producto o que éste llegue a los consumidores.
5. La información es mayor y más exacta cuando se controlan todos los procesos de la producción. Y esto nos da un mayor poder competitivo frente a otras compañías.
6. Permite mejorar la organización, eficiencia y la productividad de nuestra empresa.

7. Nuestros márgenes de ganancia crecen cuando controlamos las fases de la cadena de fabricación.
8. Asimismo, el contar con este poder competitivo puede hacer que se creen barreras de entrada a otros competidores. También podremos influir en la venta y compra de acciones, etc. (Barrera, 2005).

### **2.2.3.3. Diversificación concéntrica**

La diversificación concéntrica es un término de negocios con muchas sílabas que apuntan hacia el logro de los objetivos grandes de un negocio con piezas de trabajo más pequeñas. Una empresa que emplea la estrategia de diversificación concéntrica busca agregar productos y servicios complementarios a través de varias áreas de mercado como un medio para establecer una amplia red de distribución. Esta técnica puede proporcionar varios beneficios clave para un negocio en crecimiento, incluyendo la capacidad de llegar a un público consumidor nacional.

Características de diversificación concéntrica.

1. La empresa adquiere o crea nuevos productos o servicios, pero estos están estrechamente relacionados con los que ya ofrecía la compañía.
2. Se trata de servicios o productos complementarios con lo que se trata de llegar a varias áreas de mercado y ampliar así nuestra red de distribución.
3. El objetivo es incrementar nuestra cartera de clientes. Dicho de otro modo, lo que se trata es de llegar al máximo número de consumidores.
4. En el caso de que se trate de dos departamentos o dos empresas, es mucho más fácil aprovechar las sinergias con el fin de alcanzar los objetivos empresariales establecidos de una forma más fácil.
5. Además de permitir incrementar la cuota de mercado, también nos permitirá mejorar en el desarrollo de los productos. Esto se producirá como consecuencia de ese aprovechamiento de sinergias que comentábamos anteriormente. (Lister, 2019).

#### **2.2.3.4. Diversificación conglomerada**

La estrategia de diversificación conglomerada tiene su objetivo en incorporar productos no relacionados con la actividad de la empresa destinados a futuros clientes o clientes potenciales. Es una estrategia muy positiva de cara a la construcción de una estrategia de futuro debido a que explota oportunidades rentables en segmentos de mercados muy diferentes entre sí.

Por supuesto, la búsqueda de una mayor rentabilidad implica un mayor riesgo. Y es que las empresas deben entrar en mercados que no conocen y para los cuales no cuentan con estructuras, conocimientos o tecnologías perfectamente desarrolladas.

La diversificación conglomerada se suele utilizar cuando ocurren estos casos:

1. La industria que tenemos hasta ahora está registrando menos ventas anuales.
2. Cuando nuestra empresa dispone del capital y el talento necesario para abordar con éxito un nuevo producto o un nuevo mercado.
3. Cuando tenemos la ocasión de adquirir un negocio no relacionado y puede ser una oportunidad atractiva para invertir y sacarle rentabilidad a dicha inversión.
4. En los casos en que existe sinergia financiera entre dos empresas. En este caso una de ellas compra a la otra.
5. La saturación del mercado es otra de las situaciones en las que las empresas optan por la diversificación conglomerada.
6. Cuando la empresa se ha concentrado en un único producto o industria y vemos cómo el mercado se está convirtiendo en un monopolio de una empresa de la competencia. (Ruiz V. , 2018).

#### **2.2.4. Estrategias defensivas**

Una estrategia defensiva es una estrategia que utiliza una empresa para defenderse del ataque de las empresas competidoras. Además, una estrategia defensiva también ayuda a que el efecto que puede causar el ataque de la competencia pueda ser menos riesgoso es decir, que se minimice el riesgo del impacto que puede ocasionar. (Santana M. , 2020).

#### **2.2.4.1. Riesgo compartido**

A esta estrategia también se la conoce como “Joint Venture”, y está orientada a las empresas que se han juntado formando una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad, sobre todo, cuando una empresa es atacada por un competidor muy grande y fuerte, buscará realizar alianzas estratégicas con otras empresas. Esto le ayuda a poder aprovechar las ventajas competitivas y las fortalezas de cada una. De esa forma se convierte en un rival más difícil de vencer, las alianzas pueden ser temporales o permanentes, dependiendo de la situación competitiva del mercado.

Se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

1. Cuando un proyecto tiene un potencial para ser rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.
2. Si es que dos o más empresas tienen pocas posibilidades de competir de forma individual con una empresa grande.
3. Cuando la industria de una empresa se complementa con la industria en que se desarrolla otra empresa.
4. Cuando una empresa nacional constituye una empresa mancomunada con una organización extranjera, dando esta última la seguridad del caso de que no se va a expropiar ni va a ver hostigamientos por parte de los funcionarios del país extranjero.

#### **2.2.4.2. Desinversión**

Por otro lado, la desinversión consiste en vender una parte de la empresa o dejar de realizar ciertas actividades dentro de la organización que le pudieran resultar poco rentables. El objetivo de la desinversión es que la empresa pueda disponer de más recursos. En realidad, lo que se persigue es que estos recursos sean utilizados en el área o áreas de negocio donde la empresa tenga ventaja competitiva superior y de esa forma pueda enfrentar mejor el ataque de los competidores.

La desinversión puede ayudar a que una empresa se pueda reestructurar y de esa forma se relance al mercado con mayor fuerza.

Este tipo de estrategia se puede aplicar en los siguientes casos:

1. Cuando la estrategia de encogimiento no dio los resultados que se querían.
2. Cuando la estrategia de encogimiento no dio los resultados que se querían.
3. Cuando un área de la empresa necesita más recursos de los que puede proporcionar la organización en ese momento.
4. Cuando un área de la empresa no se adapta al resto de la organización.
5. Cuando se requiere una gran cantidad de dinero y este no se ha podido conseguir por medio de otras fuentes.

#### **2.2.4.3. Encogimiento**

De la misma forma, el encogimiento se produce cuando una empresa se reagrupa o se reorganiza con el propósito fundamental de disminuir costos y gastos, sobre todo si está perdiendo cuota de ventas por el ataque del competidor. Esto, ya que si logra disminuir sus costos tendrá un menor impacto negativo en las utilidades de la empresa. Así mismo, el reagrupamiento puede ayudar a que la empresa enfoque sus esfuerzos en las áreas de actividad donde tiene mayor ventaja y oportunidad de ganar.

Esta estrategia se puede aplicar en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la empresa ha tenido con el tiempo una ventaja diferencial fuerte, pero no ha logrado alcanzar los objetivos fijados.
2. Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
3. Si la organización se ve afectada por la poca rentabilidad, ineficiencia, bajo ánimo de los empleados o presión de los accionistas para mejorar los resultados.
4. Cuando la empresa no ha sabido aprovechar las oportunidades externas, ni minimizar las amenazas externas, así como también que no haya superado las debilidades internas y no haber aprovechado las oportunidades internas.
5. Cuando la organización ha crecido mucho y necesita una reorganización interna importante.

#### **2.2.4.4. Liquidación**

La liquidación es la estrategia más drástica porque se produce cuando la empresa empieza a vender partes de su estructura u organización. Esta estrategia se aplica sólo cuando nos damos cuenta de que a pesar de que ya se aplicaron estrategias de desinversión y de encogimiento; la empresa no ha logrado alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, la liquidación lleva al cierre total de la empresa, pero si se opta por esta opción es porque de seguir operando en esas condiciones el nivel de pérdidas sería aún mayor.

Esta es la estrategia que menos se recomendaría, ya que significa la disolución total de la organización es por esto que solamente se aplicara cuando la situación de la empresa es insostenible y cada día que pasan se generan solo más pérdidas. (Cruz, 2009).

### **Capítulo 3. Estudio, planteamiento y selección de la administración estratégica para la toma de decisiones**

El estudio de la información recopilada consta de dos fases planeación y selección de estrategias para la toma de decisiones en las organizaciones. Aquí recopilamos la información y datos necesarios para lograr una mejor visión en base a nuestros objetivos. El estudio debe de comprender las necesidades tanto de las organizaciones como las exigencias del mercado al que se va a dirigir el negocio u empresa, la dirección estratégica identifica las necesidades que tiene una empresa para poder tomar las decisiones de la manera correcta. Investiga los problemas micro y macro del entorno que afecten las metas y objetivos, asegurándose de convertir las debilidades de la organización en fortalezas y las amenazas en oportunidades para así poder elegir la estrategia idónea con respecto a la realidad de la empresa. (Amador, 2002).

#### **3.1. Estudio del entorno empresarial**

Para analizar el entorno de una empresa, en primer lugar, debes identificar si tu empresa se encuentra en un entorno turbulento, estable o intermedio. Por ejemplo, aquellas empresas que operan en un país como Venezuela donde existe hiperinflación e inestabilidad política, pueden considerar su entorno como turbulento debido a los niveles de incertidumbre y complejidad que existen dentro del país.

Este primer paso es importante para pasar al siguiente, porque de esto dependerá la perspectiva con la que vayas a identificar los múltiples elementos que intervienen en tu entorno. En segundo lugar, debes emplear en conjunto otras herramientas de planificación estratégica que te permitan analizar ambos entornos por separado, tanto el externo (a través de una matriz PESTEL) como el interno (realizando una matriz FODA o identificando las Cinco Fuerzas de Porter).

### 3.1.1. Herramientas para analizar el entorno

Matriz de Pestel.

Para analizar el macro entorno, se tiende a realizar una Matriz Pestel. Sus siglas provienen del acrónimo de las palabras:

1. Político.
2. Económico.
3. Sociocultural.
4. Tecnológico.
5. Ecológico.
6. Legal.

Esta herramienta te permite hacer un análisis que responda al contexto actual en que se mueve tu compañía u organización. Uno de los objetivos de la Matriz Pestel es detectar precisamente estas oportunidades y amenazas, que luego se puedan incluir en la matriz DAFO al momento de realizar el análisis interno; y anticipar escenarios en el entorno que, desde tu empresa puedes aprovechar para la optimización del modelo de negocio o el crecimiento de las ventas.

Por ejemplo, haciendo una Matriz Pestel, se puede identificar entre los factores económicos:

1. Las políticas financieras del país en que opera tu empresa.
2. Las condiciones bancarias que existen en cuanto a préstamo y financiamientos.
3. Las tasas de interés.
4. Los niveles de inflación.

Todo ello por supuesto, con la intención de detectar qué tan beneficioso o no es el entorno para la inversión y cómo se le puede sacar provecho a ese escenario.

### 3.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el micro entorno, se debe llevar a cabo un análisis de las Cinco fuerzas de Porter. Creada por el economista Michael Eugene Porter en 1979, esta herramienta de planificación estratégica consiste en determinar en qué nivel dentro de nuestra empresa (alto, medio, bajo), se encuentran las siguientes fuerzas:

1. Poder de negociación de los compradores.
2. Poder de negociación de los vendedores o proveedores.
3. Amenaza de nuevos entrantes.
4. Amenaza de producto sustitutivo.
5. Rivalidad entre los competidores.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter representa una síntesis descriptiva de todos los aspectos que influyen en la intensidad de la competencia dentro de un sector comercial. Para Porter, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores, también incide:

1. La posible entrada de nuevos competidores.
2. La existencia de productos sustitutivos.
3. El poder negociación de los clientes y los proveedores

Es por eso que estas cinco fuerzas te ayudan a describir tu entorno más próximo, que, así como el externo, genera también incertidumbre y debes precisar primero que la competencia.

Con este análisis, tu empresa puede tener una visión mucho más estratégica en la toma de decisiones si conoce cómo está operando su entorno competitivo, cómo se está dando la relación con sus proveedores, sus clientes y cuáles son las amenazas que se encuentran alrededor, reflejadas en productos y servicios que puedan sustituir o reemplazar a los tuyos en el mercado.

### 3.1.3. Matriz FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Análisis Externo.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

1. Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
2. Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### Análisis Interno.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

1. Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
2. Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Hampton, 1968, pág. 80).

### **3.1.4. Tipos de entorno empresarial**

Existen principalmente dos tipos de entorno empresarial:

#### ***3.1.4.1. Entorno general o macroeconómico***

Es aquel que agrupa los factores externos que impactan en la empresa y que, por tanto, están fuera de su control.

Los principales son:

1. Factores económicos: Nos referimos a la inflación, el empleo, el producto interior bruto (PIB), entre otros indicadores.
2. Factores socioculturales: La idiosincrasia de la población, sus costumbres y todo lo que engloba su cultura.
3. Factores legales: Se refiere al marco legal bajo el cual se rige el accionario de la empresa. Este determina, por ejemplo, qué beneficios deben recibir los empleados de la compañía, como el periodo de vacaciones.

4. Factores tecnológicos: Son las innovaciones que se desarrollan en el mercado y que tienen influencia en la actividad de la firma, como el Internet.
5. Factores medioambientales: Es el ecosistema donde se desenvuelve la firma, y que puede sufrir de contaminación por la actividad de la compañía.

#### **3.1.4.2. Entorno específico o microeconómico**

Son los factores que están más cercanos a la compañía y sobre los cuales puede tener cierto control.

Destacan los siguientes:

1. Clientes: Son quienes compran los productos desarrollados por la firma.
2. Proveedores: Son quienes abastecen a la empresa de los insumos necesarios para su proceso de producción.
3. Competidores: Son aquellas firmas que ofrecen los mismos productos que la empresa o algún bien sustituto de los mismos.
4. Entidades financieras: Son instituciones a las que la firma puede recurrir por financiamiento.
5. Mercado laboral: Es el capital humano disponible y del cual la empresa deberá elegir a sus trabajadores. En este aspecto, es importante el coste de la mano de obra y que su cualificación sea la requerida por la organización.
6. Autoridades: Se refiere al Gobierno y a las autoridades, a las cuales elige la población y que son las encargadas de dirigir el país, región o localidad.
7. Comunidad: Es el entorno social donde se desarrollan las actividades de la empresa. (Westreicher G. , 2020).

### **3.2. Proceso de planeación estratégica**

La planificación estratégica es la organización de un proceso que busca conseguir el éxito en unos objetivos a través del desarrollo y la implementación de acciones planificadas. Esto es, plantear con previa antelación, no solo la meta hasta la que se pretende llegar, sino también los pasos para alcanzarla. El proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia.

#### **3.2.1. Objetivos de la planeación estratégica**

El objetivo de la planificación estratégica se centra, a su vez, en objetivos factibles e investiga en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La palabra objetivo viene del latín ob-jactum, que significa “a donde se dirigen nuestras acciones”.

1. Los objetivos que se establecen en el plan estratégico definen exactamente lo que debe hacerse para resolver el desajuste existente entre lo que es la empresa hoy y lo que va a ser en el futuro.
2. Un objetivo es una definición específica pragmática y medible de lo que debe alcanzarse en el horizonte temporal cubierto por el plan.

Como debe saberse, no deben confundirse los objetivos con las estrategias, pues lo primero es un fin y lo segundo es un medio. Igualmente, es deseable que los objetivos cumplan una serie de características tales como:

1. Medibles.
2. Alcanzables.
3. Realistas en relación a los recursos disponibles.
4. Detallados y Concretos.
5. Suponer un reto.
6. Tener un plazo.
7. Asignar un responsable. (Mathews, 2019).

### **3.2.2. Diagnóstico**

El diagnóstico empresarial puede definirse como un proceso que permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para identificar problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. Se trata, así, de un procedimiento clave para establecer los objetivos que guiarán las próximas acciones de la organización.

#### ***3.2.2.1. Pasos para realizar un diagnóstico organizacional***

1. Distinguir el nivel de eficacia.

¿Cuál es nuestra estrategia y qué tan bien está resultando? ¿Qué beneficios está generando? este punto está relacionado con la capacidad de ejecutar adecuadamente y tener visión de negocio.

2. Reconocer qué te hace diferente.

Cada vez es más importante saber qué distingue a tu organización en comparación con las demás. ¿Qué es lo que sabe hacer y por qué se caracteriza? Estos atributos deben ser protegidos y desarrollados.

3. Plantear una misión.

Este punto se refiere a identificar qué es lo que la empresa está ofreciendo tanto a sus clientes internos como externos y hacia dónde busca llegar con esta propuesta de valor. ¿Qué problemas quiero ayudar a resolver a los demás? (Blanco, 2021).

### **3.2.3. Misión**

La misión, es el objetivo que debemos establecer para nuestra empresa. Esta tiene que perdurar en el tiempo, y es muy importante que pueda adaptarse a la evolución a la que esté expuesta. La Misión Empresarial da claridad sobre el motivo por el cual la empresa existe, funciona y tiene razón de ser. También, identifica a quienes la componen y el objeto de su participación dentro del objetivo de la empresa. Así como también, se pueden expresar los recursos que tiene la organización para cumplir dicha misión.

Es muy importante dentro de la estrategia y planificación laboral. A través del propósito de la compañía podemos analizar en el área económica si la empresa está cumpliendo con la misión de la misma y estas están generando resultados positivos a sus clientes.

Así también, a través del entendimiento de la misión, podemos establecer cómo estará definida la visión de la empresa, tanto a futuro como a medio plazo. Por lo tanto, es importante concretar con buen criterio y de forma sencilla dicha misión a los trabajadores y partes fundamentales de la empresa.

### **3.2.3.1. Características de la misión**

1. Finalidad: La meta empresarial debe estar establecida con objetivos claros a cumplir. Debe de estar diseñada de forma que funcione constantemente dentro de la empresa aun en periodos largos de funcionamiento. Esta seguirá funcionando aun si los empleados o designados llegan a cambiar.
2. Elaboración: Al preparar la misión de la empresa es asertivo considerar las siguientes incógnitas; ¿Qué posición tengo en este momento como empresa?, ¿Hasta dónde pretendo llegar y de qué manera puedo llegar hasta allí?  
Con esos pensamientos sobre la mesa, se puede lograr una misión basada en la personalidad de la empresa y su planificación a futuro.
3. Ámbito: Es muy importante considerar el entorno y factores que pudiesen alterar la misión de la empresa. Por lo tanto, al elaborar dicha misión es necesario blindarla contra situaciones que pudiesen alterar la finalidad de la empresa. Así mismo, es pertinente que algunos aspectos de la misión pudiesen ser modificados si fuese necesario sin afectar los propósitos mayores, es decir que se busque elaborar una misión que pueda adaptarse y hacerle frente a cambios en el entorno que le rodea.

4. Ideología: Cada empresa tiene una forma de pensar y actuar distinta a otras, cada una de estas formas, deben estar implícitas en todos los miembros que la conforman. La ideología de la empresa estará implícita en la misión y responderá a puntos como los valores y creencias de sus integrantes, teniendo en cuenta que, con tales principios se puede formular un objetivo empresarial correcto.
5. Originalidad: Quizás no resulte sencillo, pero es muy importante que el objetivo y sentir de la empresa sea diferente y factiblemente más comprometedor que otras compañías, de manera que la misión empresarial resalte y sea acorde con la entidad en sí.

Es muy significativo plantearse fines reales y en los que la empresa tenga influencia, así como también exponer ideales probables, no exponer una fantasía pero si una misión que el cliente se sienta a gusto e identificado, y que pueda sentir que la empresa puede proveer los servicios que este requiera, sean directos o indirectos, por lo cual tales metas deben ser factibles en cualquier plazo que llegase a transcurrir con los clientes y esto se traduce en que los clientes decidan permanecer fieles a través del tiempo. (Smith F. , 2017).

#### **3.2.4. Visión**

La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

La visión de la compañía refleja entonces la imagen mental para su trayectoria, y establece los criterios que la firma seguirá para cumplir esos objetivos. La definición de la visión debe ser uno de los papeles centrales del líder, y del equipo ejecutivo de la empresa. Así, debe servir como referencia para todas las actuaciones de los empleados. (Peiro, 2017).

Si bien el papel que desempeña la declaración de la misión de una empresa consiste en expresar lo que está llevando a cabo en la actualidad una visión estratégica por general posee un valor mucho más grande en cuanto a la determinación de la dirección y la elaboración de la estrategia. Existe un imperativo insoslayable de la administración estratégica por ver más allá del presente y pensar de manera estratégica con respecto a las nuevas estrategias que se vislumbran en el horizonte, por percatarse de la forma en que las necesidades y expectativas de los clientes están cambiando, por lo que se requerirá para superar o vencer a los competidores, por las prometedoras oportunidades de mercado que deben percibirse de manera agresiva así como por todos los demás factores internos y externos que impelen a la empresa a hacer lo necesario para prepararse para el futuro.

Los administradores no pueden tener éxito como líderes de la organización o como elaboradores de estrategia, si primero no deducen contundentes y razonadas conclusiones respecto a los vientos de cambio con el objetivo que se tomen enseguida elecciones fundamentadas sobre cuál de los diversos senderos estratégicos se habrá de seguir. No hay escapatoria a la necesidad de contar con una administración estratégica. (Thompson A. , 2004, pág. 7).

#### **3.2.4.1. Elementos claves de la visión**

1. Orientación al futuro
2. Motivadora e inspiradora
3. Reflejar la cultura y los valores fundamentales de la empresa
4. Tiene como objetivo aportar beneficios y mejoras a la organización en el futuro-
5. Define la razón de ser de una empresa y hacia dónde se dirige. (Flyn, 2020).

### **3.2.5. Presupuesto**

Un plan empresarial a largo plazo se implementa mediante planes anuales que vienen a ser la forma de "aterrizarlo" o aplicarlo en el corto plazo. De este modo, el origen del presupuesto o plan anual se encuentra en las directrices del plan estratégico, las mismas que son desarrolladas en programas y acciones específicas. El presupuesto debe incorporar políticas, programas, objetivos y responsabilidades. Solo así esta herramienta será una guía para lo que desarrollará la organización durante el año.

Por otro lado, es importante advertir que no debemos confundir el presupuesto anual, entendido como una herramienta que formula políticas y asigna recursos, con la preparación de proyecciones de carácter económico financiero. Estas proyecciones constituyen la fase final del presupuesto y contienen supuestos respecto de la evolución de determinadas macroeconómicas relevantes para el manejo microeconómico: inflación, precios al por mayor, tipo de cambio, tasas de interés, entre otros. El plan estratégico de una organización tiene un horizonte de 3 a 5 años, en tanto el presupuesto por lo general está estimado para un año. (Wesley, 2019).

#### **3.2.5.1. Elementos y características de un presupuesto**

1. Es un plan que expresa lo que la administración tratará de realizar.
2. Es integrador y coordinador al tomar en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa de tal manera que cada una contribuya al logro del objetivo global. Así, el plan o presupuesto de un departamento de la empresa es funcional si se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado y preparado conjuntamente y en armonía por las diferentes áreas y departamentos que lo integran.
3. Se expresa en términos monetarios, es decir, unidades cuantificables y medibles.
4. Compendia y determina las operaciones de la organización en términos de ingresos a obtener, gastos e inversiones a realizar. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

5. De igual manera, planea los recursos necesarios para ejecutar sus planes de operación a través de una planeación financiera que incluya: Presupuesto de Efectivo y Presupuesto de adiciones de activos.
6. Se desarrolla dentro de un período futuro determinado.
7. Requiere flexibilidad para realizar las revisiones, ajustes y cambios requeridos en el momento necesario.
8. Se debe elaborar teniendo en cuenta la optimización de recursos para su obtención y ejecución. (Gonzalez N. , 2021).

### **3.2.6. Evaluación de resultados**

La evaluación de resultados es parte importante del proceso del planeamiento estratégico en la gestión de personas. Ese método de evaluación es basado en la comparación entre los resultados previstos y realizados, teniendo como parámetro los indicadores de desempeño definidos.

A través de ese modelo de evaluación es posible identificar las necesidades de desarrollo, corrección de problemas e incentivo la mejoría continua, y también proveer datos para subsidiar procesos de promociones y adecuaciones salariales, siguiendo las directrices de la Política de Remuneración. Con sus principales objetivos están:

1. Alinear las metas individuales, de los equipos y de las áreas a los objetivos estratégicos del negocio.
2. Acompañar y desenvolver continuamente los Gestores durante su trayectoria profesional.
3. Identificar personas que están con resultado insatisfactorio y que necesitan de plano especial de desarrollo.
4. Identificar las personas que están con un resultado igual o superior al que es requerido y las que necesitan de un plano de retención y/o desarrollo.
5. Consolidar la cultura del diálogo en los equipos de la organización.

### **3.2.7. Indicadores del desempeño**

Indicador es un valor cuantitativo que posibilita la empresa medir que está siendo ejecutado y gerenciar de forma adecuada para el alcance de las metas organizacionales o individuales definidas. En resumen, un indicador de desempeño es una métrica que indica algo relevante y que ayuda en la tomada de decisiones. Ayudan a reconocer acciones tendientes a mejorar la productividad, generando un incremento en la rentabilidad. Expresado de otra forma, entregan información relevante para reconocer espacios de mejora en la “producción” interna. (Lazcano, 2021).

### **3.2.8. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de esta es siempre mantenerse en la parte superior de las jerarquías, decidir si las cosas se están haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos.

Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelos de negocio a largo plazo de una empresa y/o su estrategia.

De la misma manera, uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no este resultando tan bien como se pretendía las revisiones de presupuesto, los cambios en la política, la reorganización, los ajustes de personal, la creación de nuevas competencias y habilidades, las actividades en los procesos de trabajo reformados, los esfuerzos para cambiar la cultura y las prácticas de compensación realizadas son por lo común acciones administrativas típicas que tal vez sea necesario emprender para apresurar o mejorar la puesta en práctica de la estrategia. La ejecución eficiente de la estrategia siempre es el producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de formas de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales. (Strickland A. , 2004, pág. 21).

### **3.2.9. Ajustes de condiciones para elementos de análisis**

Un ajuste estratégico es el análisis que se realiza dentro del proceso de evaluación y selección de estrategias para reconocer o identificar aquellas alternativas u opciones estratégicas que son oportunas o convenientes para la empresa. De esta forma, la empresa puede identificar las estrategias que tienen mayor probabilidad de adaptarse al diagnóstico estratégico de la empresa. El ajuste estratégico es anterior a la aceptabilidad estratégica y a la factibilidad estratégica dentro del proceso de la evaluación y selección de estrategias.

#### **3.2.9.1. Proceso**

El ajuste estratégico consiste en determinar, para cada opción estratégica, si es una opción buena por sí misma (si se ajusta a la situación actual de la empresa o análisis de la racionalidad) y cuáles son sus méritos relativos en comparación con el resto de las opciones estratégicas (ajuste relativo de las opciones o cribado de opciones).

#### **3.2.9.2. Análisis de racionalidad**

Una opción estratégica se ajusta a las condiciones de la empresa si permite aprovechar las oportunidades del entorno, permite explotar las fortalezas y las capacidades clave de la empresa y se ajusta a la misión y los valores establecidos por la empresa. Para realizar el análisis de racionalidad se pueden utilizar diferentes tipos de métodos o técnicas: el análisis del ciclo de vida para determinar si la estrategia se ajusta a la etapa actual (fase del ciclo de vida) de la empresa, el estudio del posicionamiento competitivo para determinar si la estrategia es viable en función del argumento competitivo a utilizar, el análisis de la cadena de valor para determinar si la estrategia podrá explotar las competencias clave de la empresa y el análisis de cartera para ver si la estrategia favorece el equilibrio entre los distintos negocios de la empresa.

### **3.2.9.3. Cifrado de opciones**

Es posible que existan unas opciones que se ajusten mejor a la situación de la empresa que otras, por lo que se hace necesario realizar un ajuste relativo de opciones estratégicas. Para ello se pueden utilizar tres tipos de métodos: la jerarquización de opciones estratégicas, los árboles de decisión y la elaboración de escenarios.

### **3.2.9.4. Jerarquización de variables estratégicas**

Consiste en ordenar o clasificar las opciones estratégicas en función de su grado de ajuste (de más oportunas a menos oportunas). Para ello, se asigna una puntuación numérica a cada alternativa estratégica; el grado en que cada alternativa se ajusta a los factores clave de éxito, determina su posición en la jerarquización o clasificación.

### **3.2.9.5. Árboles de decisión**

Al igual que en la jerarquización, las opciones estratégicas se valoran en función de una serie de factores clave de éxito, pero posteriormente se van eliminando progresivamente al compararlas con determinados criterios o requisitos (crecimiento, inversión o diversificación, por ejemplo).

### **3.2.9.6. Elaboración de escenarios**

En este caso lo que se hace es ajustar cada opción estratégica a distintos escenarios futuros, de manera que las opciones oportunas o convenientes son aquellas que se ajustan a los diversos escenarios creados, de manera que se hace necesario mantener abiertas varias opciones (bajo planes de contingencia). Este método es especialmente apropiado en situaciones caracterizadas por una alta incertidumbre. (Nuñez, 2020).

### **3.3. Formulación de estrategia**

La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada.

#### **3.3.1. Definiciones de formulación de estrategias**

Una de las dos fases del proceso de la Dirección Estratégica, cuya finalidad es formular o diseñar la estrategia que va a seguir la empresa durante los próximos años. La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada. (Estrada, 2020).

#### **3.3.2. Proceso de formulación de estrategias**

1. Diseño del sistema de objetivos: la empresa formula los objetivos que desea alcanzar (misión u objetivo supremo y objetivos generales).
2. Diagnóstico estratégico: análisis de la situación externa (análisis del entorno) e interna (análisis interno) de la empresa.
3. Evaluación y selección de estrategias: identificación de las diferentes opciones estratégicas, análisis y evaluación de cada una de ellas y selección final de la estrategia más apropiada.

#### **3.3.3. Relación con la implementación de estratégica**

La formulación y la implementación estratégica constituyen un proceso que se convierte en un círculo virtuoso, de manera que la empresa obtiene retroalimentación constante, la cual le es de utilidad para reajustar y moldear su estrategia.

Por tanto, aunque formulación e implementación son dos fases o etapas diferentes dentro de la Dirección Estratégica, mantienen una conexión constante, necesaria para que la empresa alcance el éxito.

No obstante, ambas fases presentan diferencias significativas dignas de mención:

1. En la formulación se colocan las fuerzas delante de la acción, mientras que en la implementación se administran las fuerzas durante la acción.
2. La formulación persigue la eficacia (resultados deseados), mientras que la implementación persigue la eficiencia (asignación de los recursos escasos y costosos).
3. La formulación es un proceso intelectual (de reflexión y análisis), mientras que la implementación es un proceso operativo (de ejecución).
4. La formulación se basa en las capacidades intuitivas y analíticas, mientras que la implementación se basa en las capacidades de motivación y liderazgo.
5. En la formulación se coordina un grupo limitado de personas (son los directivos altos los que diseñan la estrategia), mientras que en la implementación se han de coordinar todos los miembros de la empresa (participan todos en la ejecución de la estrategia). (Olmedo, 2019).

### **3.4. El análisis y selección de la estrategia**

El análisis y selección de la estrategia tienen como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, objetivos y la misión actual de la empresa, anudados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. En esta sección se analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar el conjunto adecuado de estrategias alternativas.

La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también aquellos que participaron en la realización de las auditorías externas e internas.

En este proceso deben de tomar parte además representantes de cada departamento y división de la empresa, tal como lo hicieron en las actividades previas para la formulación de la estrategia. Esta es la mejor oportunidad para que directivos y empleados comprendan qué está haciendo la empresa y porqué, además de comprometerse con el cumplimiento de sus objetivos.

Todos los participantes en las actividades de análisis y elección de estrategias deben de contar con información de las auditorías internas y externas de la empresa. Esta información, aunada a la declaración de la misión de la compañía, les ayudara a formular mentalmente estrategia determinadas que, desde su punto de vista, podrían ser las más benéficas para la empresa. En este proceso mental se debe fomentar la creatividad. (David, 2013, págs. 173-174).

### **3.5. Proceso para elegir la estrategia**

Para poder ser más competitivo y alcanzar el éxito empresarial, tu negocio, como cualquier otro, necesita definir una estrategia empresarial que te ayude a alcanzar los objetivos corporativos de manera eficiente.

No disponer de esta estrategia corporativa es un grave error, pues está demostrado que aquellas organizaciones que no poseen un enfoque estratégico definido tienden a cometer errores clásicos. Sin embargo, al diseñar una estrategia empresarial, se medita, planifica, incluso se plasma la forma en la que la compañía quiere actuar, y va a proceder, para conseguir sus propósitos.

Son muchas y muy variadas las estrategias que puedes diseñar y de las que te puedes beneficiar. Sin embargo, no todas las estrategias serán igual de productivas para tu negocio. Todo dependerá de tus intereses y de las características de tu empresa.

### 3.5.1. Criterios para elegir una estrategia

Para seleccionar la estrategia que mejor se adapte a tu empresa, debes llevar a cabo unos pasos concretos y tener en cuenta una serie de criterios que te ayudarán a tomar la mejor decisión.

Antes de definir tu estrategia empresarial deberás realizar un análisis estratégico, es decir, estudiar el entorno en el que se ubica el mercado en el que actúas, y analizar el mercado en sí. Además, para valorar tus opciones, deberás analizar tus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de un análisis DAFO. Este análisis inicial te permitirá conocer y medir tus posibilidades para seleccionar tu estrategia.

Tras este análisis, los siguientes pasos serán definir tu estrategia, planificarla y llevarla a cabo.

Para seleccionar tu estrategia, y minimizar la probabilidad de equivocación, es importante que tengas presentes los siguientes criterios:

1. Necesitas disponer de toda la información necesaria. Investiga tu entorno, el sector en el que se mueve tu empresa, descubre quién es y cómo es tu mercado objetivo y conócete a ti mismo, antes de tomar cualquier decisión. Averigua qué estrategias lleva a cabo tu competencia y cuáles utilizan los mejores de otros sectores para diseñar la tuya. Se trata de diferenciarte de tu competencia.
2. Analiza los pros y los contras de cada una de las estrategias. Toda estrategia tiene una serie de ventajas, pero también de inconvenientes. Debes valorar los posibles riesgos, medir sus consecuencias y buscar soluciones factibles.

3. Tu estrategia debe ser flexible y estar abierta a los cambios. Es conveniente disponer siempre de un plan B, incluso de un plan C y D, por si el primero no surtiera el efecto deseado. El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Cambian las tendencias, las necesidades de los consumidores y usuarios, las herramientas que se utilizan, incluso la normativa legal. Por eso, tu estrategia corporativa no puede ser rígida. Lleva un seguimiento y control continuo para verificar su eficacia e introduce las modificaciones necesarias siempre que sea necesario.
4. Busca estrategias innovadoras. La diferenciación es la clave de la ventaja competitiva. Si eres capaz de diseñar una estrategia diferente, innovadora, creativa, llamativa y eficaz, el éxito estará asegurado.
5. Tu estrategia corporativa debe adaptarse a tu mercado meta. Es un requisito básico si lo que deseas es la supervivencia y éxito de tu empresa. Tu estrategia debe diseñarse teniendo en cuenta las características de tu mercado. Si tu público objetivo se encuentra en la ciudad, ¿para qué malgastar recursos buscándolo en otras zonas? Una estrategia específica bien definida es mucho más eficaz que una global. (Chavez, 2018).

### **3.6. Puntos claves para seleccionar tu estrategia**

Para poder ser más competitivo y alcanzar el éxito empresarial, tu negocio, como cualquier otro, necesita definir una estrategia empresarial que te ayude a alcanzar los objetivos corporativos de manera eficiente. Son muchas y muy variadas las estrategias que puedes diseñar y de las que te puedes beneficiar. Sin embargo, no todas las estrategias serán igual de productivas para tu negocio. Todo dependerá de tus intereses y de las características de tu empresa. Por lo tanto, el criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión. (Soto M. , 2004).

Antes de definir tu estrategia empresarial deberás realizar un análisis estratégico, es decir, estudiar el entorno en el que se ubica el mercado en el que actúas, y analizar el mercado en sí. Además, para valorar tus opciones, deberás analizar tus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de un análisis DAFO. Este análisis inicial te permitirá conocer y medir tus posibilidades para seleccionar tu estrategia. Tras este análisis, los siguientes pasos serán definir tu estrategia, planificarla y llevarla a cabo.

Para seleccionar tu estrategia, y minimizar la probabilidad de equivocación, es importante que tengas presentes los siguientes criterios:

1. Necesitas disponer de toda la información necesaria. Investiga tu entorno, el sector en el que se mueve tu empresa, descubre quién es y cómo es tu mercado objetivo y conócete a ti mismo, antes de tomar cualquier decisión. Averigua qué estrategias lleva a cabo tu competencia y cuáles utilizan los mejores de otros sectores para diseñar la tuya. Se trata de diferenciarte de tu competencia.
2. Analiza los pros y los contras de cada una de las estrategias. Toda estrategia tiene una serie de ventajas, pero también de inconvenientes. Debes valorar los posibles riesgos, medir sus consecuencias y buscar soluciones factibles.
3. Tu estrategia debe ser flexible y estar abierta a los cambios. Es conveniente disponer siempre de un plan B, incluso de un plan C y D, por si el primero no surtiera el efecto deseado. El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Cambian las tendencias, las necesidades de los consumidores y usuarios, las herramientas que se utilizan, incluso la normativa legal. Por eso, tu estrategia corporativa no puede ser rígida. Lleva un seguimiento y control continuo para verificar su eficacia e introduce las modificaciones necesarias siempre que sea necesario.
4. Busca estrategias innovadoras. La diferenciación es la clave de la ventaja competitiva. Si eres capaz de diseñar una estrategia diferente, innovadora, creativa, llamativa y eficaz, el éxito estará asegurado.

5. Tu estrategia corporativa debe adaptarse a tu mercado meta. Es un requisito básico si lo que deseas es la supervivencia y éxito de tu empresa. Tu estrategia debe diseñarse teniendo en cuenta las características de tu mercado. Si tu público objetivo se encuentra en la ciudad, ¿para qué malgastar recursos buscándolo en otras zonas? Una estrategia específica bien definida es mucho más eficaz que una global. (Meynard, 2021).

### **3.7. Evaluación de la estrategia**

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos que conlleva la decisión sobre tres aspectos: selección de los clientes a los que se va a servir, selección de la proposición de valor que se les proporcionará y selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.

Para poder establecer estrategias en una empresa, existen cuatro etapas: el primero es: establecimiento de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias, el segundo es: análisis estratégico, la tercera es la: implementación de la estrategia y, por último: control estratégico, en la cual es la evaluación de estrategias que es el tema principal. Primeramente, definiremos la palabra evaluar y llegamos a una definición que es comparar lo que se ha planeado con los resultados reales obtenidos.

Para ello es necesario planear correctamente y dar seguimiento frecuente a los objetivos trazados y las estrategias definidas. Para ello existen también principios de la evaluación de las estrategias y uno es la consistencia, la cual nos dice que la estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí. La inconsistencia en una estrategia no es tan solo un error en el planteamiento lógico; consonancia dice que la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al ambiente externo, así como a los cambios relevantes en el que ocurren.

La clave para evaluar la consonancia consiste en comprender porque el negocio, tal como se encuentra en el presente, existe en absoluto y de cómo logro asumir su actual conformación; superioridad menciona sobre la estrategia competitiva que es el arte de generar o explotar aquellas ventajas que son las más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar o imitar.

La estrategia competitiva se centra en las diferencias entre las empresas, en vez de interesarse por misiones comunes, y la factibilidad hace mención que los recursos financieros de una empresa son los de más sencilla cuantificación y, por lo general, constituyen la primera limitación con que se tiene que medir la estrategia.

El proceso de evaluación garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo y compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. El rendimiento es el resultado final de una actividad.

Las medidas para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar para medir el rendimiento corporativo después de aplicar las estrategias.

El proceso para evaluar las estrategias es:

1. Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas y se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales.
2. Medición del desempeño que incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias.
3. Realización de acciones correctivas; en la cual se hacen cambios para convertir a una empresa en una entidad competitiva en el futuro, es tomar medidas correctivas. (López, 2021).

### **3.8. Selección estratégica**

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de las compañías, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

#### **3.8.1. Estrategia a nivel funcional**

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios "justo a tiempo" y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

### **3.8.2. Estrategia a nivel de negocios**

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Se revisan los pros y los contras de tres estrategias genéricas a nivel de negocios:

1. De liderazgo en costos.
2. De diferenciación.
3. En enfoque a un nicho particular de mercado.

### **3.8.3. Estrategias globales**

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir. Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión global, y se examinan cuatro estrategias diferentes: multidoméstica, internacional, global y transnacional.

También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobiernos anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de una compañía.

### **3.8.4. Estrategias a nivel corporativo**

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación.

Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

Además, se debe estudiar el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical. Se deben repasar los diferentes instrumentos utilizados por las compañías para lograr la integración vertical y la diversificación; aquí se incluyen adquisiciones y nuevas operaciones. También se considera cómo las compañías diversificadas pueden reestructurar portafolio de negocios con el fin de mejorar su desempeño.

### **3.9. Diseño de la estructura organizacional**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si ésta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

### **3.10. Diseño de sistema de control**

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

### **3.11. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles**

Si la compañía desea tener éxito debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera de reducir costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto, por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

### **3.12. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos escasos y finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa.

De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica.

El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de la organización. Por ello es por lo que se deben analizar las fuentes del poder y conflicto organizacional, y estudiar cómo esos factores pueden causar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico necesario. Por último, se debe examinar cómo puede una organización manejar los conflictos para cumplir su misión estratégica e implementar el cambio.

### **3.13. Ciclo de la retroalimentación**

El ciclo de retroalimentación indica que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación.

En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y, por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación. Debido a que la retroalimentación es un aspecto del control organizacional, éste es un capítulo de significativo interés, por lo que se recomienda estudiar y diseñar prolijamente los sistemas de control, y si fuera posible, implementar un Tablero de Control. (Henderson, 2002).

### **3.14. Alcance de la selección de la estrategia**

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determino Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión, debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos.

Este despliegue no solo de conocimientos sino de la acción holística se la entiende como gerenciamiento o managment, término que muestra el desempeño, conocimiento, experticia de los que dirigen la empresa y deben contar con estas principales virtudes para ser un profesional de negocios y de empresas.

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, buscando satisfacer a los clientes, también busca a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

El que está de responsable de la gestión se ve influenciado por diversos factores complejos sobre todo de carácter externo, los cuales le fuerzan a que esta acción de gestionar sea dinámica y en constante movimiento.

La gestión empresarial ya no se la considera como una actividad de carácter local ni tampoco nacional, con la evolución de la sociedad de información (TI) y conocimiento se la debe considerar ahora como un asunto de índole mundial, de manera que pueda afrontar el desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado nacional y proyectar la penetración en mercados internacionales.

Existen tres acciones que los líderes a cargo de la gestión de una empresa deben conocer y que para ocupar puestos directivos deben saber distinguirlos, estos términos son: administración, gestión y dirección. Por lo que, se exponen diferentes posiciones al respecto de los dos últimos términos dado que el primero ya fue desarrollado en párrafos anteriores.

La gestión empresarial pone énfasis, no tanto en la organización de los recursos (administración), como en la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, se la concibe a la gerencia como un cargo que maneja lo estratégico de la organización. (Gómez, 2020).

## Conclusión

Al haber finalizado la investigación del trabajo documental referente a la estrategia empresarial, se llega a la conclusión que la administración estratégica es fundamental para las organizaciones porque logra mejorar muchos aspectos dentro de la empresa que permiten que la estructura organizacional sea sólida, más eficiente y eficaz al momento de elegir estrategias que sean adecuadas para que la empresa llegue al éxito.

Se definen las generalidades de la administración estratégica en las organizaciones, los cuales son una herramienta clave para desarrollar las actividades planteadas por la organización ya que será más efectivo la aplicación y ejecución de las mismas, implementando los enfoques al momento de tomar decisiones de manera objetiva y lógica.

Se menciona los fundamentos y tipos de estrategias administrativas en las organizaciones para entender y dar solución a las necesidades de la empresa, aplicando las diferentes estrategias para lograr los objetivos propuestos. También es de mucha importancia saber analizar que líneas de acción se aplicaran para obtener una mejor formulación y elección de la estrategia.

Se identifica el estudio, planteamiento y selección de la administración estratégica, al realizar un estudio de la empresa por medio de un análisis FODA, encontrando los desafíos y oportunidades que puedan ser de mucha ayuda para el fortalecimiento de la empresa. Con este estudio se pueden formular los planes de la organización para resolver los problemas que esté enfrentando la empresa a corto plazo, también a través de la formulación se diseñan estrategias para tener diversas alternativas estratégicas que ayuden a resolver las debilidades encontradas en la empresa y por último se tiene que elegir una estrategia aplicando las medidas necesarias lo cual esto ayudará a determinar el logro de los objetivos de la organización.

## Bibliografía

- Amador, F. (10 de 04 de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Barrera, L. (02 de 03 de 2005). *Spiegato*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://spiegato.com/es/que-es-la-diversificacion-vertical>
- Blanco, R. (19 de 09 de 2021). *PAD*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://blog.pad.edu/como-realizar-un-diagnostico-completo-de-tu-organizacion>
- Chavez, E. (03 de 05 de 2018). *Retos directivos*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/como-seleccionar-tu-estrategia-empresarial/>
- Cooltra, H. (26 de 02 de 2016). *Consultoria*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria-crecimiento-empresarial-la-diversificacion-horizontal/>
- Cruz, J. (20 de 09 de 2009). *Estrategias de Marketing*. Recuperado el 21 de 09 de 2021, de <http://estrategias-negocio.com/2009/09/estrategias-defensivas-para-empresa.html>
- Darwen, F. (31 de 05 de 2008). *admymercadeo*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://admymercadeo.blogspot.com/2015/03/beneficios-de-la-administracion-estrategica.html>
- DaSilva, D. (23 de 09 de 2020). *Zendesk*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/desarrollo-de-mercado/>
- David, F. (2013). *Administracion estrategica* (Vol. 14). Mexico: INGRAMEX S.A. Recuperado el 25 de 09 de 2021
- Estrada, M. (02 de 06 de 2020). *Guiasjuridicas*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSxNztbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSxNztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE)
- Ferreira, K. (18 de 11 de 2020). *Rockcontent*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/penetracion-de-mercado/>
- Flyn, K. (15 de 06 de 2020). *Tudashboard*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://tudashboard.com/vision-empresarial/>
- Fraba, A. (16 de 01 de 2017). *UNCOMO*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/cual-es-la-importancia-de-las-politicas-de-una-empresa-26555.html>

- Fred, D. (21 de 03 de 2015). *Administración y mercadeo*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://admymercadeo.blogspot.com/2015/03/beneficios-de-la-administracion-estrategica.html>
- Galan, J. (05 de 07 de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/desarrollo-nuevo-producto.html>
- Gil, M. (03 de 09 de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Gómez, J. (01 de 07 de 2020). *Redalyc*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- González, N. (26 de 04 de 2021). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>
- González, P. (30 de 06 de 2008). *Rankia*. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de <https://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>
- Hamel, G. (15 de 01 de 2021). *La Voz de Houston*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-toma-de-decisiones-estrategicas-6111.html>
- Hampton, D. (1968). *Administracion*. Mexico: MC Graw-Interamericana. Recuperado el 02 de 10 de 2021
- Henderson, L. (02 de 05 de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-proceso-de-administracion-estrategica/>
- Herrera, I. (12 de 08 de 2021). *QUESTIONPRO*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/proceso-de-gestion-estrategica/>
- Hitt, M. (25 de 01 de 2018). *Enciclopedia economica*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://enciclopediaeconomica.com/administracion-estrategica/>
- Hofer, C., & Schendel, D. (15 de 10 de 2009). *UACH*. Recuperado el 01 de 09 de 2021, de <https://sites.google.com/site/mediosdecomunicacionuach/3-administracion-estrategica/3-1-surgimiento-de-la-administracion-estrategica>
- Lazcano, G. (09 de 04 de 2021). *Lexlatin*. Recuperado el 25 de 09 de 2021, de <https://lexlatin.com/opinion/importancia-utilizar-indicadores-desempeno-kpis>
- Lister, J. (25 de 01 de 2019). *La Voz*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-beneficios-de-la-diversificacin-concntrica-9633.html>
- López, V. (03 de 02 de 2021). *Emprendices*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://www.emprendices.co/evaluacion-de-estrategias/>

- Lumbardo, C. (26 de 08 de 2013). *Concepto*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://concepto.de/tactica/>
- Mathews, C. (12 de 06 de 2019). *CEUPE*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://www.ceupe.com/blog/el-proceso-de-planificacion-estrategica-en-la-empresa.html>
- Mendez, F. (19 de 03 de 2020). *Grupo Atico34*. Recuperado el 16 de 09 de 2021, de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/etica-empresarial/>
- Meynard, F. (28 de 04 de 2021). *Retos Directivos*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/como-seleccionar-tu-estrategia-empresarial/>
- Nuñez, G. (02 de 06 de 2020). *Wolters Kluwer*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDc0tTtbLUouLM\\_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhiQaptWmJOcSoA69LcVzUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDc0tTtbLUouLM_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhiQaptWmJOcSoA69LcVzUAAAA=WKE)
- Olmedo, O. (02 de 06 de 2019). *Guiasjuridica*. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSxNztbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhiQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSxNztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhiQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE)
- Panzo, Y. (21 de 10 de 2017). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/responsabilidad-social-corporativa/>
- Peiro, A. (14 de 07 de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Perez, M. (15 de 01 de 2021). *Zona Economica*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://www.zonaeconomica.com/tipos-estrategias>
- Quiroa, M. (07 de 08 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Quiroa, M. (09 de 08 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>
- Riquelme, M. (10 de 09 de 2021). *WEB Y EMPRESAS*. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de <https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/>
- Rojas, C. (08 de 02 de 2016). Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://blog.ida.cl/analitica-web/establecer-medir-objetivos-anuales/>
- Rosel, C. (02 de 03 de 2017). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://www.unniun.com/tag/analisis-foda/>
- Ruiz, M. (29 de 09 de 2020). *MRB*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://milagrosruizbarroeta.com/ventaja-competitiva-que-es-claves-y-ejemplos/>

- Ruiz, V. (14 de 08 de 2018). *Emprendepyme*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://www.emprendepyme.net/diversificacion-conglomerada.html>
- Sanchez, J. (03 de 04 de 2009). *Economipedia*. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>
- Sanchez, J. (21 de 05 de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>
- Sandler, M. (25 de 01 de 2006). *Competitividad y Estrategia*. Recuperado el 17 de 09 de 2021, de <https://www.competitividadyestrategia.com/nivel-estrategico.html>
- Santana, M. (30 de 11 de 2017). *ISOTools*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://www.isotools.org/2017/11/30/estrategia-empresarial-metodos/>
- Santana, M. (04 de 06 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 21 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-defensiva.html>
- Smith, F. (25 de 04 de 2017). *Neetwork*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://neetwork.com/mision-empresarial/>
- Smith, W. (03 de 02 de 2020). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-de-proceso-de-administracion-estrategica/>
- Soto, I. (20 de 03 de 2019). *GB Advisors*. Recuperado el 16 de 09 de 2021, de <https://www.gb-advisors.com/es/desafios-empresariales/>
- Soto, M. (14 de 04 de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>
- Strickland, A. (2004). *Administracion Estrategica* (Vol. 13). Mexico: MCGRAW-HILL COMPANIES,INC. Recuperado el 25 de 09 de 2021
- Strickland, O. (12 de 08 de 2020). *Administracion Estrategica*. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://sites.google.com/site/materiagestionestrategica1/registry-1/cuadro-comparativo/unidad-1/actividad-1>
- Thompson, A. (2004). *Administracion Estrategica* (11 ed.). Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 02 de 10 de 2021
- Thompson, A. (02 de 06 de 2018). *UNNIUN*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://www.unniun.com/tag/analisis-foda/>
- Thompson, I. (05 de 05 de 2006). *Promonegocios*. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Torreblanca, F. (10 de 10 de 2020). *ESIC*. Recuperado el 20 de 09 de 2021, de <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>

- Valdez, M. (03 de 09 de 2014). *Gestiopolis*. Recuperado el 16 de 09 de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Vallecillo, D. (05 de 09 de 2021). *General*. Recuperado el 11 de 09 de 2021, de <https://concepto.de/gerente-general/>
- Wesley, P. (30 de 09 de 2019). *Conexionesan*. Recuperado el 22 de 09 de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/la-relacion-entre-presupuesto-y-el-planeamiento-estrategico/>
- Westreicher, G. (06 de 08 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Westreicher, G. (30 de 05 de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 02 de 10 de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/entorno-empresarial.html>
- Zeledon, D. (18 de 10 de 2012). *Blogspot*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <http://andymiele.blogspot.com/2012/10/naturaleza-y-alcances-de-la.html>
- Zellman, M. (20 de 01 de 2021). *La Voz de Houston*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-perspectiva-estrategica-5478.html>