



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

La administración estratégica

Sub tema

Impacto de la administración estratégica en las empresas

Seminario de graduación para optar al título de licenciada en administración de
empresas

Tutor

MSc. Edith Miranda Baltodano

Autoras

Br. Vanessa Jubelkis García Rodríguez
Br. Yaoska de los Ángeles Sequeira Cano
Br. Juana de los Ángeles Zeledón Juárez

Managua, noviembre 2021

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Carta Aval	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno. Aspectos generales de la administración estratégica	5
1.1. Generalidades de la administración estratégica	5
1.1.1. Evolución histórica de la administración estratégica	5
1.1.2. Concepto de administración estratégica	8
1.1.3. Nivel que se emplea la administración estratégica	9
1.1.4. Beneficios de la administración estratégica	10
1.1.5. Limitaciones de la administración estratégica.....	13
1.1.6. Naturaleza de la administración estratégica	15
1.2. Propósito de la administración estratégica	16
1.3. Términos claves de administración estratégica	17
1.3.1 Ventaja competitiva.....	17
1.3.2. Estrategias.....	18
1.3.3. Declaración de la visión y misión	20
1.3.4. Oportunidades y amenazas externas.....	20
1.3.5. Fortalezas y debilidades internas.....	22
1.3.6. Objetivos a largo plazo.....	23
1.3.7. Estrategias	23
1.3.8. Objetivos anuales.....	24
1.3.9 Políticas	24
1.4. Métodos fundamentales de la administración estratégica	25
1.6. Enfoque de la administración estratégica	27
1.7. Etapas de la administración estratégica.	29
Capitulo dos. Declaración de la visión y misión para la formulación estratégica.....	30

2.1. La visión	30
2.1.1. ¿ Qué es la Visión?	30
2.1.2. ¿Quién es el responsable de la visión?	31
2.1.3. Necesidad de una declaración de visión	32
2.2. La misión	32
2.2.1. ¿Qué es la misión?	33
2.2.2. Característica de la declaración de la misión	34
2.2.3. Componentes de la declaración de la misión.....	35
2.2.4. Redacción y evaluación de la declaración de misión.....	36
2.3. El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión.	36
2.4. Importancia de las declaraciones de la visión y misión	37
2.5. Beneficios de las declaraciones de la visión y misión.....	38
Capitulo tres. Tipos de estrategias	39
3.1. Estrategias de integración	41
3.1.1. Integración hacia delante (directa)	42
3.1.2. Integración hacia atrás.....	42
3.1.3. Integración horizontal.....	44
3.2. Estrategias intensivas.....	45
3.2.1. Penetración de mercado.	46
3.2.2. Desarrollo de mercado.....	47
3.2.3. Desarrollo del producto	48
3.3. Estrategias de diversificación	49
3.3.1. Diversificación concéntrica.....	49
3.3.2. Diversificación horizontal	50
3.3.3. Diversificación de conglomerados.....	50
3.4. Estrategias genéricas de Michael Porter	51
3.4.1 Estrategias de liderazgo en costos	52
3.4.2 Estrategias de enfoque	53
3.4.3. Estrategias de diferenciación	54
Capitulo cuatro. Elección de una estrategia	55
4.1. Análisis del entorno empresarial.....	55
4.1.1. Análisis del entorno externo	56
4.1.2. Análisis del entorno interno.....	60

4.1.3. Análisis FODA.....	62
4.2. Proceso para la selección de la estrategia	63
4.2.1. Valoración de la estrategia.....	64
4.2.2 Control estratégico	68
4.3. Importancia del estudio y selección de la estrategia	72
Conclusiones.....	75
Bibliografía	76

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado salud, vida, sabiduría, entendimiento y guiarme en el camino del bien, permitiéndome que finalice esta etapa importante de mi vida, que ha sido de mucho esfuerzo y sacrificios, brindándome lo esencial para seguir adelante, además de su infinito amor y misericordia.

A mi madre, Luisa Xiomara Rodríguez Sánchez por su apoyo incondicional, por siempre creer en mí cuando más nadie lo hacía, que sin su amor y comprensión no estaría hoy en donde estoy, terminando mi carrera profesional. Por estar siempre para mí y motivarme a no darme por vencida, porque ha inculcado en mí buenos valores y a me ha enseñado a ser una persona responsable, y más allá de apoyarme monetariamente siempre ha estado, dándome todo su amor, comprensión y cariño.

A mis hermanos, por su comprensión y apoyo incondicional, en especial a mi hermano mayor que siempre ha estado para brindarme todo conforme a su alcance y que sin él este logro no habría sido posible, enseñándome que todo se logra con perseverancia, siendo este un logro mío tanto como de él.

A mi novio, por motivarme a siempre seguir adelante y a no darme por vencida para lograr lo que uno desea y se propone en la vida, que por cualquier circunstancia siempre seguir adelante, por estar cada momento de mi vida siendo este malo o bueno, por su apoyo y amor que me ayuda a hacer más resistible cada día.

A mis amigos, amigas y compañeras de clases, que sin el apoyo y ayuda brindada por parte de ellos no hubiera sido más llevadera la carrera, en la cual todos hemos sido mutuos, ya que todos perseguimos el mismo propósito, que es llegar hasta esta importante fase de nuestras vidas.

Br. Vanessa Jubelkis García Rodríguez

Dedicatoria

A Dios

Dedico la culminación de este trabajo primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, por este logro muy importante en mi vida, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, por haberme dado salud y la sabiduría necesaria para poder terminar mis estudios con éxito, que ha sido de mucho esfuerzo y sacrificio, y sobre todo por su infinita bondad y amor.

A mis padres

Mariela Cano y Erick Sequeira, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, por inculcarme buenos valores y lo más importante por ser los pilares fundamentales en mi vida y carrera.

Dedico también este trabajo a mi abuelo Sebastián Cano, por su infinito apoyo y amor incondicional, por estar siempre pendiente de mí. ¡Muchas Gracias!

Br. Yaoska de los Ángeles Sequeira Cano.

Dedicatoria

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta aquí, quien estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y brindándome las fuerzas necesarias para continuar y lograr mis objetivos sin desfallecer, además de su infinita bondad y su inmenso amor.

A mis padres

Óscar Zeledón y Mayra Juárez por su amor, paciencia, esfuerzo en todos estos años, quienes me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está siempre conmigo.

A mis abuelos

Porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. En especial a Oscar Zeledón Mendoza quien mientras tuvo vida compartió su sabiduría conmigo y ahora me guía desde el cielo.

A mis hermanos

Por su amor y apoyo incondicional, que de una u otra manera son la razón por la cual me vi en este punto de mi vida, a puertas del título profesional tan anhelado.

A mi hijo y esposo

Porque son con quienes he formado una pequeña familia y nunca fueron un obstáculo, sino una inspiración para culminar mis metas.

Br. Juana de los Ángeles Zeledón Juárez.

Agradecimiento

Primeramente, a Dios por permitirme terminar con esta etapa importante de mi vida, por la sabiduría, entendimiento y aceptación que me ha dado para poder finalizar con mi carrera profesional.

Agradezco a mi madre que siempre ha estado a mi lado para apoyarme incondicionalmente y motivarme a seguir adelante, a mis hermanos, a mi novio, a mis amigos y familia que estuvieron apoyándome para el logro de este sueño.

También quiero agradecer especialmente a los profesores de la facultad de economía, que siempre estuvieron ahí para ayudarnos en cualquier duda que tuviéramos, para apoyarnos conforme a sus posibilidades, por brindarnos un poquito de su tiempo ante cualquier consulta que tuviéramos y por regalarnos parte de su sabiduría durante este largo camino rumbo a la finalización de nuestra carrera universitaria, gracias por siempre estar para nosotros los estudiantes.

Agradezco también a nuestra tutora la MSc. Edith Miranda Baltodano, quien gracias a su asesoría, dedicación y esmero que nos ha brindado logramos la realización de nuestro trabajo de seminario de graduación. Gracias por todo el tiempo que nos proporcionó.

Br. Vanessa Jubelkis García Rodríguez

Agradecimiento

Primeramente, a Dios por permitirme terminar esta etapa importante de mi vida, por la sabiduría, entendimiento y aceptación que me ha dado para poder finalizar con mi carrera profesional.

Agradezco a mis padres por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes.

A mi novio por ser la persona que me ha apoyado y alentado a seguir adelante cuando ya no podías más, por estar en los momentos tanto buenos y malos, pero sobre todo por su amor y confianza.

También quiero agradecer especialmente a los docentes de la facultad de ciencias económicas, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, personas de gran sabiduría, gracias por su paciencia y enseñanza.

A todos mis amigos y futuros colegas que en algún momento ayudaron y apoyaron de una manera desinteresada durante los años de la carrera, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Agradezco también a nuestra tutora la MSc. Edith Miranda Baltodano, quien gracias a su asesoría, dedicación y esmero que nos ha brindado logramos la realización de nuestro trabajo de seminario de graduación. Gracias por todo el tiempo que nos proporcionó.

Br. Yaoska De los Ángeles Sequeira Cano

Agradecimiento

Primeramente, agradezco a Dios por la sabiduría, fortaleza y salud brindada para salir adelante en cada etapa de vida y poder culminar exitosamente esta carrera universitaria.

Agradezco a nuestra tutora sus consejos fueron siempre útiles. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales. Gracias por sus orientaciones. También a los maestros que nos brindaron su apoyo, conocimiento y experiencia en estos años ya que siempre con sus buenos consejos nos guiaron hasta el final.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) por la oportunidad que nos han facilitado de ser parte de esta prestigiosa universidad y permitir una educación superior de calidad.

A todos mis amigos y futuros colegas que en algún momento ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad.

Br. Juana de los Ángeles Zeledón Juárez.

Carta Aval

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

VALORACIÓN 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 “**LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**” hace constar que las bachilleres: **GARCÍA RODRÍGUEZ VANESSA JUBELKIS**, Carnet No. **16-20061-8**, **SEQUEIRA CANO YAOSKA DE LOS ÁNGELES**, Carnet No. **16-20043-1**, **ZELEDÓN JUÁREZ JUANA DE LOS ANGELES**, Carnet No. **16-20035-4** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Impacto de la administración estratégica en las empresas**, obteniendo las bachilleres **GARCÍA RODRÍGUEZ**, **SEQUEIRA CANO** y **ZELEDÓN JUÁREZ** 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 principal la administración estratégica y subtema el impacto de la administración estratégica en las empresas, puesto que la administración estratégica permite que las empresas sean más eficientes, pero lo más importantes es que les brinda la oportunidad de ser efectivas.

Se realizó con el objetivo de presentar lo que comprende la administración estratégica, a través de una investigación documental, para la toma de decisiones al seleccionar una estrategia.

A través de esta investigación se logró consolidar conocimientos de administración estratégica para el desarrollo efectivo de las actividades empresariales, esta es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en cuatro capítulos tales como: las generalidades de la administración estratégica, la declaración de la misión y visión, los tipos de estrategias, y la selección de una estrategia tomando en cuenta las herramientas que se utiliza para la selección de la misma.

Las técnicas utilizadas en esta investigación documental fueron la lectura y recopilación de documentación bibliográfica basados en la administración estratégica, así mismo se muestra la metodología empleada bajo la modalidad de graduación vigente del año 2021, cumpliendo con la normativa de graduación de la UNAN-MANAGUA y la aplicación de las normas APA sexta edición.

Introducción

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema principal la administración estratégica y subtema el impacto de la administración estratégica en las empresas.

La administración estratégica es de vital importancia para cualquier empresa ya sea pequeña o mediana, esta toma diversas decisiones que aportan valor a la compañía, les facilita cumplir con las metas y objetivos establecidos con eficacia y eficiencia.

Dicha investigación se realizó con el objetivo de presentar los aspectos más importantes de la administración estratégica y el impacto que genera en las empresas, de esta manera poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas.

La elaboración de este estudio es de mucha utilidad, por lo que servirá como base de conocimiento para aquellas personas que busquen investigar sobre administración estratégica. El desarrollo de esta investigación obedece a una serie de objetivos planteados para dar respuesta al objetivo general que es presentar lo que comprende la administración estratégica y el impacto que genera la estrategia más correcta en las empresas definiendo el primer capítulo donde se expresa en amplitud las generalidades de la administración estratégica desde sus conceptos básicos, importancia, su naturaleza, el alcance que tiene, su enfoque y etapas de la administración estratégica.

La estructura del informe investigativo está dividida por cuatro capítulos, estructurado teóricamente en la siguiente manera: Capítulo uno, se aborda las generalidades de la administración estratégica, evolución histórica de la administración estratégica, conceptos de administración estratégica, nivel en que se emplea, beneficios, limitaciones, naturaleza, propósito de la administración estratégica, términos claves, los métodos fundamentales y enfoque de la administración estratégica.

Capitulo dos: Declaración de la misión y visión para la formulación de la estrategia, teniendo como subtemas, definición de visión, responsable de la visión, la necesidad de una declaración de visión, definición de misión, característica de la declaración de la misión, componentes de la declaración de la misión, redacción y evaluación de la declaración de la misión, el proceso de desarrollo de misión y visión, importancia, y beneficios de la declaración de la visión y misión.

Capitulo tres: Tipos de estrategias, estas serán clasificadas por grupo como son las estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, y las estrategias genéricas de Michael Porter.

Capitulo cuatro: elección de una estrategia, tiene como subtemas, el análisis del entorno empresarial, análisis del entorno externo, análisis del entorno interno, análisis FODA, proceso para la elección de la estrategia, valoración de la estrategia, control estratégico e importancia del estudio y selección de estrategia.

Justificación

El presente trabajo investigativo, pretende exponer como tema principal la administración estratégica en las empresas, basándose principalmente en presentar lo que comprende la administración estratégica a través de una investigación documental, para la toma de decisiones al seleccionar una estrategia, Conforme a la información que se recopiló de la teoría del contenido referentes de las distintas fuentes de información disponible.

La administración estratégica es importante, ya que se deriva un impacto positivo en el desarrollo del desempeño de la eficiencia y eficacia de las empresas, logrando conquistar el mercado y el cumplimiento de los objetivos establecidos en las entidades.

El aspecto práctico en el presente informe es servir de información confiable para distintos estudiantes, profesores y público general, que deseen instruirse sobre el tema expuesto, ya que muestra aspectos generales, importancia de la declaración de la visión y misión en la estrategia, los tipos de estrategias y el cómo elegir una estrategia para la empresa.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es de carácter documental, utilizando la recopilación de información de fuentes secundarias, tales como libros de diferentes autores, páginas web, revistas y ensayos, puesto que su función es transmitir conocimientos que sirvan para consultas o cómo guías que faciliten el entendimiento y captación del impacto de la administración estratégica. A su vez se aplicaron las normas Apa sexta edición Joveriano reglamentado por el departamento de administración de empresas de la UNAN-Managua.

Objetivos

Objetivo general

Presentar lo que comprende la administración estratégica, a través de una investigación documental, para la toma de decisiones al seleccionar una estrategia

Objetivos específicos

1. Conceptualizar los aspectos generales de la administración estratégica
2. Detallar la importancia que tiene la declaración de la visión y misión para la formulación de las estrategias
3. Enumerar los tipos de estrategias administrativas
4. Describir el proceso para la selección de una buena estrategia

Capítulo uno. Aspectos generales de la 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. Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. (SN, 2021, parr. 1-2).

1.1. Generalidades de la administración estratégica

La administración estratégica es muy importante para toda organización, puesto que a través de las estrategias puede determinar el éxito y el fracaso de la organización, debido a las condiciones a las que se enfrentan las organizaciones y el desempeño que tengan, el uso de buenas estrategias permitirá a la empresa mejor y mayor conocimiento de la organización. sin duda es de vital importancia en ellas se encuentran involucradas la mayoría de las decisiones que toman los gerentes con las actividades empresariales. (SN, 2021, Parr 3-6).

1.1.1. Evolución histórica de la administración estratégica

El término administración estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores.

No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (David F. , 2013, pág. 5).

La historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera. Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista).

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello. Se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción. (Castellano, 2014, págs. 29-30).

El concepto de Estrategia se deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos.

Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización.

En la actualidad son variados los aspectos en los cuales la Dirección Estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización.

Se constituye esto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar estos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una Estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la Administración Estratégica, se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la Estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras.

De esta manera, el estudio de la formulación de una estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas. La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debería cumplir.

Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también han surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, alianzas estratégicas, etc.

Éstas requieren replantear la Estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta.

En la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la estrategia de las empresas que deben competir, no solo internacionalmente, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la Estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, manteniendo si una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, respecto de todas las áreas geográficas donde se compite. (Saavedra, 2005, págs. 62-70).

1.1.2. Concepto de administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico.

Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. (David F. , 2013, pág. 5)

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control.

Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. (Wheleen, 2007, pág. 3).

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 37).

1.1.3. Nivel que se emplea la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica se utiliza en los distintos niveles de las organizaciones, de esta manera el proceso es efectivo, tanto para los niveles de la alta dirección como para los niveles de gerencia que atienden las funciones y operaciones. Es así que las direcciones generales (o presidentes corporativos) tienen su respectivo proceso de administración estratégica, que se hace extensivo e incide en el resto de los niveles jerárquicos de la corporación, de tal suerte que por ejemplo la visión-misión y objetivos del más alto nivel, vienen a constituirse en guías para los siguientes niveles inferiores en la jerarquía.

En este mismo contexto, se observa que existe una estrecha relación entre los niveles organizaciones y los niveles de la planeación según se muestra en la figura 1.1.

Es evidente que cuando se trata de organizaciones corporativas, su proceso de administración estratégica es el rector del resto de los niveles del corporativo y sólo cuando se trata del nivel operativo, que corresponde a las actividades y tareas de la planeación, donde ya no aplica la formulación de estrategias, en todo caso tienen mayor aplicación las tácticas o políticas de desempeño. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 45).

Figura.1.1: Relación entre los niveles organizacionales y niveles de planeación.

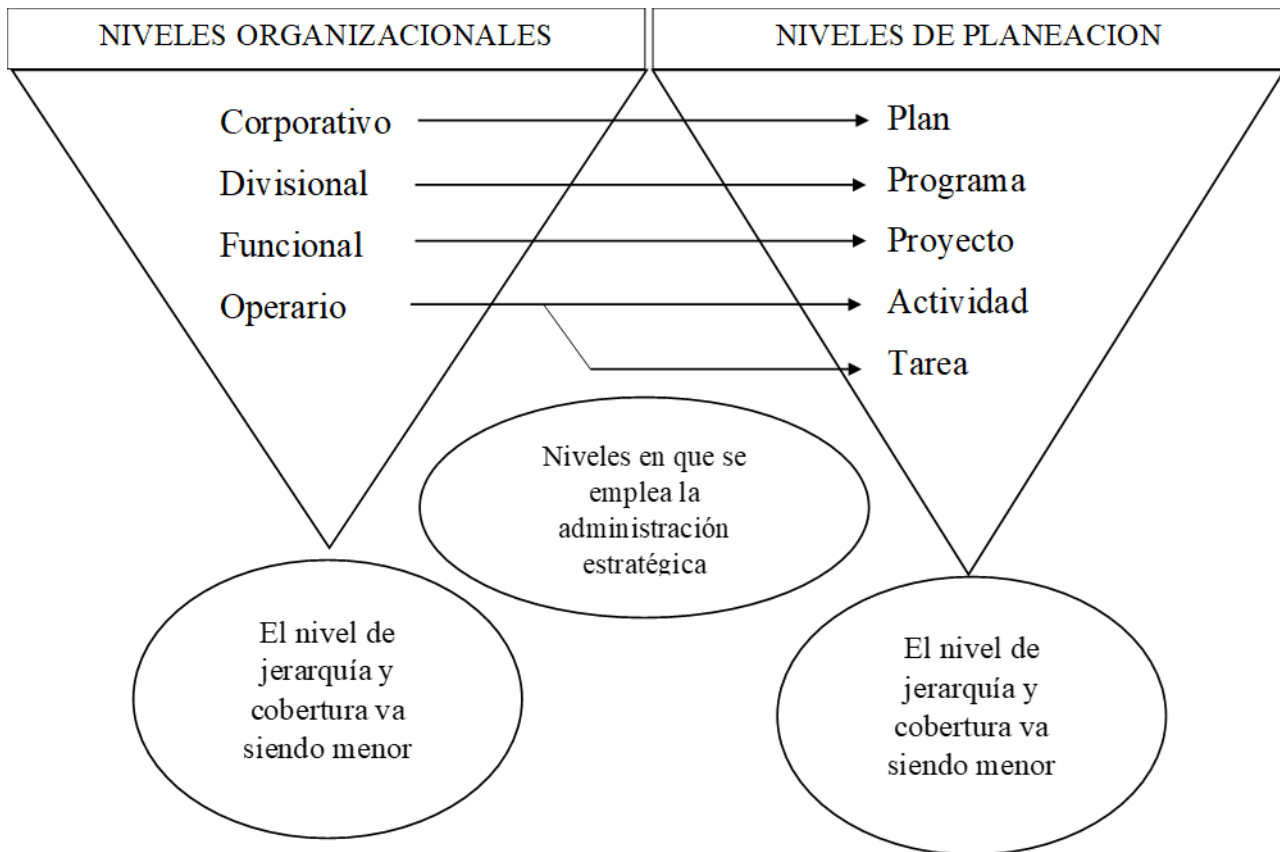


Fig. 1.1: (Torres, Zacarias, 2014, pág. 46).

1.1.4. Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, 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 han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. La figura 1-2 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa.

Figura 1.2: Beneficios para una empresa que lleva a cabo una administración estratégica.

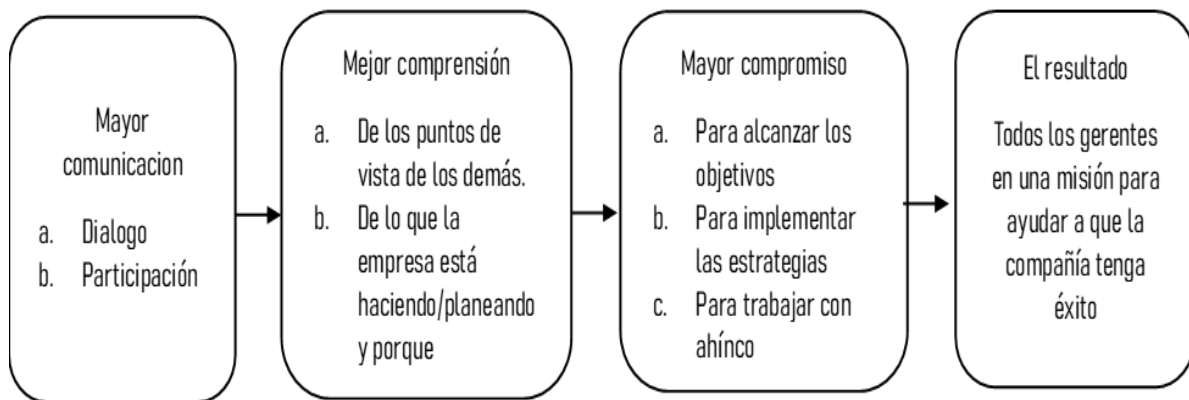


Fig.1.2. (David, Fred R., 2013, pág. 15).

La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. Empoderamiento es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo.

Beneficios financieros: Las investigaciones indican 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 los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación.

Beneficios no financieros: Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas.

La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han compartido con ellos los objetivos organizacionales, que los han empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda, gracias a esta interacción.

Además de empoderar a gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo ordena y disciplina una empresa que, de otra manera, estaría en peligro de fracasar. Puede ser el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa o resaltar la necesidad de aplicar acciones correctivas.

La administración estratégica también posee los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
5. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
6. Fomenta el pensamiento innovador.

7. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
8. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
9. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
10. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal. (David F. , 2013, págs. 15-16).

La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, si deben eficientar el aprovechamiento de sus recursos. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 47).

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización. (Wheelen, Thomas L. y Hunger, David, 2007, pág. 5).

1.1.5. Limitaciones de la administración estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

1. Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
3. Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.

5. Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
7. No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
9. No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
11. Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
12. Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
13. Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad. (David F. , 2013, pág. 17).

Es natural que la planeación tiene sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. Veamos algunas de ellas:

1. Medio Ambiente cambiante: Pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.
2. Resistencia interna: En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.
3. La planeación es cara: Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso.

4. Crisis momentáneas: La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo.

Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

5. Limitaciones impuestas: Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar.

Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro. (Lara, 2021, parr. 1-5).

1.1.6. Naturaleza de la administración estratégica

La esencia de la administración estratégica se encuentra en la existencia misma del hombre y sus organizaciones, de tal suerte que este concepto existe porque existen las organizaciones. La naturaleza de la administración estratégica es un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, que se basa en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones de manera anticipada, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición.

La naturaleza de la administración estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La administración estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

La utilización de los conceptos y técnicas de administración estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

La administración estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. (Torres, Zacarias, 2014, págs. 38-39).

1.2. Propósito de la administración estratégica

El propósito estratégico se enfoca en el ambiente interno de la organización, e implica identificar sus recursos, valores, capacidades y aptitudes para darles impulso y aprovecharlos al máximo y de esta manera alcanzar sus metas en el ambiente competitivo. También se ocupa de ganar las batallas competitivas y lograr un liderazgo global.

Según Michael Hit, 2012, nos dice que “el propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro que es la planeación a largo plazo, como contraste; intenta optimizar para el futuro de las tendencias actuales”.

El propósito fundamental de una empresa es crear y mantener a los clientes; una empresa refleja el éxito en sus negocios cuando los trabajadores de la misma se sienten bien laboralmente; no podemos fingir que una empresa es exitosa si los empleados son mediocres o insatisfechos laboralmente.

El Propósito está perfectamente determinado en la característica propia de la Empresa, la Función que ejecuta, es decir el tipo de servicio que ofrece la Empresa. (SN, Proceso de la administración estratégica, 2012, p. 05)

El propósito de la Administración Estratégica es identificar, evaluar, crear nuevas y mejores oportunidades al futuro. Optimizando los procesos de Gestión, el producto, mayor conocimiento y satisfacción del cliente, contar con buen clima organizacional, mejores usos de los recursos y de la tecnología. (Karen, 2014, Párr. 34).

1.3. Términos claves de administración estratégica

Antes de seguir hablando sobre la administración estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas. (David, Fred R., 2013, p. 08).

1.3.1 Ventaja competitiva

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tiene una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos. Por ejemplo, a mediados de 2011, Dish Network Corp. adquirió, por \$1000 millones a la empresa de comunicaciones satelitales, DBSD North América, con sede en Reston, Virginia, la cual operaba bajo la protección de bancarrota. La adquisición le dio a Dish Network acceso a diversas gamas de banda ancha. Dish Network también está intentando adquirir al operador satelital en bancarrota, Terrestar Networks, lo que permitiría a Dish Network lanzar sus servicios de video móvil e internet vía satélite.

Tener menos activos fijos que los rivales también puede significar una ventaja competitiva importante en una recesión global. Por ejemplo, Apple no cuenta con instalaciones de producción propias, mientras que su rival, Sony, tiene 57 fábricas.

Apple depende exclusivamente de fabricantes subcontratados para la producción de todos sus productos, mientras que Sony cuenta con sus propias plantas. Contar con menos activos fijos ha permitido a Apple conservar su salud financiera y evitar contraer grandes deudas a largo plazo. Sony, por el contrario, ha acumulado una fuerte deuda en su balance general. Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma ventaja.

Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una empresa debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. Su adaptación continúa a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos.
2. La efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores.

Todos los días más y más empresas están obteniendo una ventaja competitiva al utilizar internet para hacer ventas directas y comunicarse con los proveedores, consumidores, acreedores, socios, accionistas, clientes y competidores a nivel global.

En resumen, el comercio electrónico está minimizando el gasto y los inconvenientes que suponen el tiempo, la distancia y el espacio al momento de hacer negocios, lo que redundará en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y mayor rentabilidad.

El analista Jeremiah Owyang de la empresa de investigación de mercados Altimeter Group dijo: “Se veía venir el final de Myspace antes de que el CEO Chris DeWolfe la dejara. La empresa había dejado de innovar por años, al contrario de Facebook. Es una cuestión de cultura y liderazgo. El modelo de negocios de Myspace no evolucionó. Se quedó estancada con su población joven y sólo aplicó cambios mínimos, hasta que fue demasiado tarde”. (David F. , 2013, pág. 08).

1.3.2. Estrategas

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

Jay Alder Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders (construyendo líderes)* 1999 dice, "Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación, estamos pasando por un largo periodo de cambios, si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo".

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información, observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos suelen desempeñar cargos administrativos importantes. Normalmente se les encuentra en niveles altos de la gerencia, por lo general tienen la autoridad para tomar decisiones en la empresa.

El director general es el administrador estratégico más visible e importante, cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, de los resultados de ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega).

En los últimos cinco años ha surgido el puesto de ejecutivo en jefe de estrategia (o CSO, siglas de chief estrategia officer) dentro de los rangos administrativos de muchas organizaciones, entre ellas Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley y Reed-Elsevier. Este nuevo título corporativo representa el reconocimiento de la creciente importancia que tiene la planeación estratégica en el mundo empresarial.

Los estrategas difieren entre sí tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta al formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategas descartan ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales.

Los estrategas difieren por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, su preocupación por la responsabilidad social o la rentabilidad, por sus objetivos a corto y largo plazo, y por su estilo gerencial.

Milton Hershey, el fundador de Hershey Foods, creó su compañía con el fin de administrar un orfanato. Con sus ganancias corporativas, Hershey Foods tiene actualmente a su cargo más de 1000 niños en su escuela para huérfanos. (David F. , 2013, pág. 09).

1.3.3. Declaración de la visión y misión

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es “Nuestra visión es cuidar de su visión”.

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización.

Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.

La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa, es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David F. , 2013, pág. 10).

1.3.4. Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas.

A continuación, se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

1. La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho.
2. Los consumidores esperan operaciones y productos ecológicos.
3. El marketing está trasladándose con rapidez a Internet.
4. Los precios de los alimentos básicos están aumentando.
5. La actividad de los hackers informáticos ha ido en aumento.
6. La intensa competencia de precios ha afectado a la mayoría de las empresas.
7. Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas.
8. Las tasas de interés están en aumento.
9. Los ciclos de vida de los productos se acortan.
10. Los gobiernos estatales y locales son financieramente débiles.
11. Los inviernos son más fríos y los veranos más calurosos que antes.
12. Los precios de la vivienda siguen siendo excepcionalmente bajos.
13. Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos.

Los cambios mencionados están creando un tipo diferente de consumidor y, en consecuencia, la necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diferentes industrias se enfrentan a la amenaza externa que supone el hecho de que las ventas en línea capten una mayor participación de mercado en su industria.

Otras oportunidades y amenazas son la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor puede constituir una amenaza. Los disturbios en Medio Oriente, los crecientes costos de la energía, o las redes sociales podrían considerarse tanto oportunidades como amenazas.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

A este proceso de investigar, recabar y asimilar información externa suele denominarse exploración del entorno o análisis de la industria. El cabildeo es una actividad que algunas organizaciones utilizan para incidir en las oportunidades y amenazas externas. (David F. , 2013, pág. 10).

1.3.5. Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño”. Los disturbios en Medio Oriente, los crecientes costos de la energía, o las redes sociales podrían considerarse tanto oportunidades como amenazas.

Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa. Por ejemplo, los altos niveles de rotación de inventario son una debilidad para una empresa que busca nunca quedarse sin existencias.

Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria.

También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes. (David F. , 2013, pág. 11).

1.3.6. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones". (David F. , 2013, pág. 11).

1.3.7. Estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (David F. , 2013, p. 11).

1.3.8. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional.

Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información, para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales.

Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos. (David F. , 2013, p. 11).

1.3.9 Políticas

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados.

Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. Diversas investigaciones sugieren que un equipo de trabajo más saludable podrá implementar estrategias de manera más eficiente y efectiva. (David F. , 2013, p. 12).

1.4. Métodos fundamentales de la administración estratégica

Los métodos son muy importantes en el proceso de la administración estratégica debido a que, por medio de ellos se da la planificación, diseño, evaluación y sistematización de procesos ordenados y coherentes.

Deben tener una secuencia lógica acumulativa que den por resultados una transformación cualitativa de la situación de la cual se partió; por esa razón son muy importantes en el proceso porque muestran el camino donde se permita trazar un rumbo en busca de un objetivo, una meta, una finalidad o un fin.

Los métodos fundamentales son:

1. La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva:
 - 1.1. Contener unos cuantos objetivos de amplio espectro.
 - 1.2. Los objetivos son el resultado de la reflexión y difusión por un largo periodo de tiempo.
 - 1.3. Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.
2. Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos puede identificar y resolver sus propios problemas:
 - 2.1. Comunicación efectiva de doble vía, entre la autoridad central y las unidades operativas.
 - 2.2. Crear un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
 - 2.3. Anima el dialogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.
3. Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:
 - 3.1. Abarca un enfoque de medios, estrategias y fines en vez de fines, estrategias, medios.
 - 3.2. El enfoque incentiva la inmersión en el personal, quien moverá a la empresa a sus metas.

3.3. La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse con el logro de las metas.

En la administración estratégica conocer los métodos fundamentales es esencialmente un apoyo que cualquier organización que quiera mejorar su constitución, situación, al mismo tiempo el análisis del entorno interno como externo ayuda a que las mismas puedan tomar decisiones preventivas contrarrestando así los riesgos y costos, es de gran utilidad, en igual forma ayuda a realizar o a diseñar mejores estrategias para crear una empresa sólida. (Essays, 2018, pág. 55).

1.5. Alcance de la administración estratégica

La administración estratégica debe ser vista desde un enfoque sistémico, es decir, desde un punto de vista global en el que se aprecian todos los ángulos y puntos que afectan el proyecto a desarrollar o administrar. Es importante cuando estas con este enfoque, que analices todos los cabos que en ocasiones dejamos sueltos, porque parecen insignificantes, pero que llevan relación.

La administración estratégica cuenta hoy en día con herramientas genéricas, tanto para la formulación, como para la ejecución, las cuales pueden ser aplicadas a cualquier organización.

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 los empleos de las estrategias lograrán que: se logre la contribución de los objetivos, prevalencia, extensión y eficiencia de las estrategias. (Valdez, 2014, párr. 12-17).

1.6. Enfoque de la administración estratégica

El principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica.

Es importante conocer sobre los enfoques porque: existen distintas explicaciones para la formación de estrategias, es así que difícilmente se podría afirmar que exista una única interpretación que sea aplicada en una organización más bien, habría que entender que la formación de estrategias se realiza mediante una combinación de procesos que tienen lugar en la tarea de planeación estratégica; es decir, en las tres etapas y su realimentación.

Son siete los enfoques más importantes en el proceso de la administración estratégica:

1. Enfoque de la selección natural: es un proceso semejante al proceso de la selección natural de las especies vivas. Una organización tiene un desempeño mejor o peor que otra y responden de distintas formas a las variaciones que se producen en los procesos, las estructuras y los sistemas organizacionales. Las organizaciones que tienen un mejor desempeño pueden ser capaces de retener, duplicar o reproducir estas variaciones positivas, y de esta manera, mejorar su posición relativa a las otras organizaciones.
2. Enfoque de la planificación: es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos de la organización, de manera que se acoplen las oportunidades y amenazas del entorno a las fortalezas y debilidades a los recursos, la generación de alternativas estratégicas y su evaluación; y la planificación de la implantación mediante procesos de asignación de recursos, la estructura de la organización y el diseño del sistema de control.

3. Enfoque lógico incremental: desde finales de los años cincuenta se sugirió que no era realista dirigir las estrategias mediante mecanismos de planificación lógicos y secuenciales, que no se podían considerar todas las opciones estratégicas teniendo en cuenta la totalidad de futuros posibles y evaluarlas en relación con objetivos predeterminados y precisamente definidos.

Se llegó a la conclusión de que el proceso directivo podía describirse mejor como incremento lógico; es decir, que los directivos tienen la visión de dónde quieren llegar en los próximos años, pero tratan de moverse hacia dicha posición de forma evolutiva.

4. Enfoque cultural: consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros.

Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo. Sugiere que la experiencia organizacional es más probable que se base en marcos de referencia sobre lo dado por sentado y aportados por un directivos o grupo de directivos. Este grupo podría ser, por ejemplo, una función directiva tal como la financiera, una asociación como la de los contadores, todo un sector industrial, o incluso una cultura general.

5. Enfoque político: se considera que los individuos y grupos poderosos ejercen influencia en la identificación de los aspectos clave e incluso en las estrategias finalmente seleccionadas. Sería erróneo suponer que éstos surgen en un entorno políticamente neutro. Una visión política de la toma de decisiones anticipadas sugeriría que las estrategias surgen mediante procesos de regateo, negociación e intercambio de intereses políticos.
6. Enfoque visionario: la dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades intuitivas, especialmente elevadas; ejecutivos que, de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección.

Es probable que vean lo que otros directivos no ven, que adopten nuevas formas de trabajo y, quizá algunas veces, que descuiden las implicaciones prácticas. Se ve también como la capacitación de los directivos para representarse más que planificar el futuro de la organización. Se puede afirmar que algunos entornos de mercado son tan turbulentos que es inútil intentar pronosticar, predecir o planificar cómo serán.

7. Integración de los enfoques: los seis enfoques anteriores no son excluyentes y es común que los directivos vean la formación de estrategias como una combinación de esos enfoques. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 49).

1.7. Etapas de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

1. La formulación de estrategias: implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos.
2. La implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva.
3. La evaluación de estrategias: es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.

La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. (David, Fred R., 2013, pág. 18).

Capítulo dos. Declaración de la visión y misión para la formulación estratégica

Una organización que no desarrolle declaraciones de visión y de misión completas e inspiradoras pierde la oportunidad de presentarse a sí misma favorablemente ante los públicos de la empresa, actuales y potenciales. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y administradores, y la mayoría de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores.

Las declaraciones de visión y misión son eficaces vehículos de comunicación con los grupos de interés importantes para la empresa, tanto externos como internos. El principal valor de estas declaraciones como herramientas de la administración estratégica se deriva de qué tan específicas sean en cuanto a los propósitos fundamentales de una empresa. (SN, 2021, parr. 13).

2.1. La visión

La Visión es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado por la empresa, un sueño que representa su máxima aspiración. Proporciona la motivación y el entusiasmo para mirar hacia el futuro de forma positiva y caminar en esa dirección. Además, representa un marco para la toma de decisiones. Ante diferentes alternativas, el administrador podrá descartar todas aquellas que le alejen del camino de la visión declarada y tomar aquellas que sigan el trayecto marcado por ella. (Cuevas, 2021, párr. 3-4).

2.1.1. ¿ Qué es la Visión?

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. (David, Fred R., 2013, pág. 10).

Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser, proporciona un intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, “¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”.

Esta declaración de la visión incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso. También se puede entender como una imagen mental que representa un estado futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance.

Es el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización a futuro, dice en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. Su declaración sigue a la definición del giro o negocio. La fórmula el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbólica con la misión y se revisan al mismo tiempo.

La visión forma un binomio con la misión y, sin lugar a dudas, viene a constituir un elemento importante en la vida de las organizaciones, puesto como lo señalan Joseph y Jimmy Boyett, una visión interesante:

1. Da sentido a los cambios que esperamos que hagan las personas.
2. Evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro.
3. Crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento.
4. Es memorable.
5. Es motivante.
6. Es idealista.
7. Encaja con la historia cultura y valores de la organización.

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes. (Torres, Zacarias, 2014, págs. 70-75).

2.1.2. ¿Quién es el responsable de la visión?

Todas las organizaciones comienzan con los deseos y aspiraciones del fundador o dueño de la empresa, quien por medio de la visión puede delimitar perfectamente lo que espera de la misma, y es así que en principio el responsable de formular la visión es el fundador o dueño de la empresa.

En su mente se encuentra lo que será su empresa, sólo el responsable tiene ese sueño grandioso de lo que quiere que llegue hacer su organización.

Ahora bien, qué sucede cuando el fundador o fundadora ya no existe y se tiene que revisar la misión. Entonces, los más altos niveles revisan la visión guiados por el líder, puesto que la visión es un signo común e inseparable de los líderes. No se puede concebir un líder sin una visión clara del futuro. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 76).

2.1.3. Necesidad de una declaración de visión

La visión es necesaria porque en ella los miembros se identifican, de la cual se enorgullecen y con la cual quieren comprometerse. La visión se torna necesaria porque se refiere al futuro y el futuro a todos nos interesa, así como también nos interesa la seguridad del trabajo y del desarrollo profesional. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 77).

Una declaración de visión no es solo un ejercicio. Define la razón principal de la existencia de una empresa y hace que el trabajo sea más significativo. Una declaración de visión generalmente ayuda a atraer e involucrar a empleados apasionados y afines., Las empresas pueden construir más fácilmente una cultura organizacional adecuada en torno a la declaración de visión y trabajar para fortalecer la cultura. Una declaración de visión corporativa da a todos claridad en torno al panorama general que establece el escenario para mejorar la toma de decisiones y dirigirse a los clientes adecuados. (Gonzales, 2021, Párr. 13).

2.2. La misión

La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa.

La misión es la respuesta que la empresa da cuando se pregunta: ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? Debe diferenciar la empresa de la competencia y mostrar su valor y su hacer único en el mercado. (Morales, 2021, Párr. 1-2).

2.2.1. ¿Qué es la misión?

La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, un producto. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve.

También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro.

La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. En este texto se prefiere combinar estas ideas en una sola declaración de la misión.

Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende.

La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la empresa centrada en lo que hace mejor; una declaración general puede ser mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento. (Wheelen, Thomas L. y Hunger, David, 2007, págs. 12-14).

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, Fred R., 2013, pág. 10).

2.2.2. Característica de la declaración de la misión

Las características también forman parte de la naturaleza de la misión debido a que la declaración de la misión no hace énfasis en los detalles, sino que es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio, propicia la creatividad y reconcilia las diferencias entre los diversos grupos de interés, no obstante, se recomienda que su extensión no exceda de cien palabras y presentan las siguientes peculiaridades.

Declaración de la actitud

1. Llega a la voluntad de las personas
2. Despierta emociones y sentimientos positivos, es inspiradora.
3. Produce la impresión de que la organización tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

Resuelve opiniones divergentes

1. Siempre existen opiniones divididas y permite elegir entre varias opciones.
2. Una misión jamás se establece sólo por plausibilidad, de prisa o sin dolor.

Orientada hacia el cliente

1. Identifica la utilidad que los productos de la organización tienen para sus clientes.
2. Se recomienda que la declaración de la misión no ofrezca cosas, sino utilidad tal y como lo describe en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Recomendaciones para una misión

No ofrezca (cosas)	Ofrezca (utilidad)
Casa	Seguridad, comodidad, limpieza
Ropa	Apariencia atractiva
Zapatos	Comodidad y placer al caminar
Libros	Horas de placer y menos ignorancia
Discos	Combinación de sonidos y silencios
Computadoras	Globalización, información, tecnología

Tabla 2.1. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 81).

Declaración de política social.

1. Lo que la organización le debe a las partes interesadas y la responsabilidad que tiene ante los ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos
2. La misión es un instrumento para transmitir un mensaje de responsabilidad social. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 81).

2.2.3. Componentes de la declaración de la misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características.

Así como los siguientes nueve componentes:

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

7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?. (David, Fred R., 2013, págs. 51-52).

2.2.4. Redacción y evaluación de la declaración de misión.

No existe una declaración de misión perfecta para toda organización; en consecuencia, es necesario aplicar el sentido común al momento de evaluar las declaraciones de misión.

Algunas personas son más exigentes que otras al evaluar estas declaraciones. Por ejemplo, si una declaración se limita a incluir la palabra “clientes” sin especificar quiénes son éstos, ¿puede considerársele satisfactoria? Idealmente, la declaración debe ser elocuente al mencionar los componentes recomendados, y no limitarse a incluir términos como “productos” o “empleados”. ¿Por qué? Porque la declaración debe ser informativa, inspiradora, perdurable y motivar a los interesados a la acción. (David, Fred R., 2013, pág. 52).

2.3. El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión.

Es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas. Además, es importante involucrar a tantos gerentes y directivos como sea posible en el proceso de desarrollo, porque es a través de la participación que las personas se comprometen con una organización.

Un método muy utilizado para el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir antes que nada varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberá combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos.

Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión constituye una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario por parte de todos los directivos de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión con los directivos para desarrollar y modificar las declaraciones existentes. Otras empresas contratan a algún consultor o facilitador externo para dirigir el proceso y contribuir a la redacción preliminar. A veces una persona externa, que cuente con experiencia en el desarrollo de dichos documentos y tenga puntos de vista imparciales, puede dirigir con mayor efectividad el proceso que un grupo o un comité directivo internos.

Cuando se ha elaborado el documento final, es necesario decidir cuál será la mejor manera de comunicar la visión y la misión a los directivos, empleados y público externo de la organización. Algunas organizaciones incluso crean videos para explicar la declaración de visión y misión, así como su proceso de desarrollo. (David, Fred R., 2013, pág. 47).

2.4. Importancia de las declaraciones de la visión y misión

La importancia de las declaraciones de visión y misión para una administración estratégica efectiva está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Rarick y Vitton encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que carecen de ella.

Bart y Baetz hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; BusinessWeek reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.

El grado en que directivos y empleados se involucren en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión puede hacer la diferencia en el éxito del negocio. (David, Fred R., 2013, pág. 48).

2.5. Beneficios de las declaraciones de la visión y misión

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

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse. (David F. , 2013, pág. 48)

Capítulo tres. Tipos de estrategias

A través de las estrategias es posible establecer objetivos, metas, proyectos, presupuestos, logística, tácticas, planes de acción, y también anticiparse a los problemas que puedan surgir en el camino, reduciendo los riesgos de la empresa.

A través de esto es posible maximizar sus resultados y desempeño, fortaleciendo el posicionamiento de la empresa en el mercado, además de permitir una efectiva transformación organizacional, asegurando el crecimiento, la continuidad y la supervivencia de la empresa. (Sanchez, 2020, pág. 1).

En el mundo empresarial, por ejemplo, se habla de estrategia (o estrategia empresarial) para referirse a la conducción de la empresa organización para administrar los recursos y coordinar los esfuerzos, frente a un escenario específico o ante un rival determinado. De allá provienen también la planificación estratégica, la gerencia estratégica y entre otros términos.

Sin embargo, el concepto de estrategia puede aplicarse a prácticamente cualquier área, desde la conquista amorosa hasta el marketing, siempre y cuando se trate de la puesta en práctica de un plan, diseñado para sacar la mayor ventaja posible de las condiciones y de los recursos dados.

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su posicionamiento frente al adversario (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o bien su área de aplicación en un proceso determinado (estrategias generales y específicas). (Equipo editorial, 2020, Párr. 3-5).

La estrategia es una disciplina relativamente joven. Hasta mediados del siglo pasado, buena parte de lo que la gente atribuye ahora a la estrategia se clasificaba simplemente como management (administración). Así pues, no es de extrañar que a muchas organizaciones les cueste definir lo que es la estrategia y crear una que sea útil; no hay ninguna definición es única, clara y universal.

“La estrategia no sólo es posible en momentos de cambio fulgurante, sino que puede ser una ventaja competitiva y una fuente considerable de creación de valor”, recomiendan los autores desde su experiencia docente y práctica.

Por eso es importante para la Estrategia centrarse en la aspiración. Y que la Alta Dirección de la empresa se pregunte:

1. ¿Cuál es su aspiración ganadora?
2. ¿Dónde va a jugar? Espacio competitivo, productos y servicios, canales de distribución.
3. ¿Cómo va a ganar? (sin titubeos). O diferenciación (knowcosters) o bajo coste (lowcosters). “O eres único o eres barato”.
4. ¿Qué capacidades necesitamos? Aptitudes (conocimientos, habilidades) y recursos.
5. ¿Qué sistemas de gestión necesitamos? Indicadores, evaluación de resultados, procedimientos. En términos de un “Balanced Scorecard” (Cuadro de Mando Integral), disponer de test de Liderazgo y Talento resulta hoy imprescindible para desarrollarlos, mejorar los procesos, el servicio al cliente y los resultados de negocio sostenibles.

Lafley y Martin han comprobado que la estrategia es un proceso holístico de partes dinámicas que se influyen mutuamente. La aspiración corporativa debe ser clara, bien comunicada (porque la ejecución es el 90% de la estrategia), ilusionante y debe servir para ganar a los competidores (rivales de los que se puede aprender mucho). Va todo al ganador.

Competir es cuestión de mentalidad. Por eso la empresa debe elegir el “terreno de juego” (espacio geográfico, productos y servicios, segmentos del mercado y canales de distribución).

¿Bajo coste o diferenciación? No te quedes en medio, no pretendas auto engañarte ni engañar a tus clientes. Elige un camino (sólo uno) y profundiza, eleva tus capacidades coherentes con esa ruta y mide los progresos (si no mides, o consigues). Los factores son sector, cliente y competencia. Las cinco preguntas antes mencionadas para definir plenamente la estrategia no son aisladas sino complementarias.

Las siete fases para obtener una estrategia óptima para la empresa son:

1. Enmarcar la decisión.
2. Generar posibilidades estratégicas.
3. Especificar las condiciones.
4. Identificar las barreras a la elección.
5. Diseñar pruebas válidas.

6. Llevar a cabo las pruebas pertinentes.
7. Elegir lo que hacer y lo que no.

Un “caso práctico” de JUGAR PARA GANAR es Pacheta como entrenador de la SD Huesca. A pesar de las dos últimas derrotas ante el Celta de Vigo en casa y en el Camp Nou ante el anfitrión, se muestra convencido de que su equipo sigue vivo y se mantendrá en la categoría de oro del fútbol español. Su estrategia es ganadora y está elevando las capacidades de su equipo (en la delantera, el centro del campo, la defensa, la portería) a la altura de este equipo altoaragonés que no “rebla” (se rinde) nunca, batallador como pocos. ¡Vamos, Pache! Próxima batalla, ante el Osasuna de Pamplona, que cuenta con otro gran coach, Jagoba Arrásate. (Cubeiro, 2021, Párr. 5-12).

3.1. Estrategias de integración

La estrategia de integración es utilizada por las empresas que quieren llegar a tener un mayor control y para aumentar su poder de negociación frente a los proveedores, distribuidores y competidores. En realidad, las empresas encuentran cada vez una competencia más intensa y cambiante dentro del mercado.

Por eso utilizan estrategias de integración que les ayuden a robustecer los productos que ofrecen al mercado adquiriendo control o la propiedad total de empresas que pueden ser sus proveedores, distribuidores o competidores. (Quiroa, Estrategia de integración, 2020, Párr. 1-2)

La Estrategia de Integración la utiliza la empresa para crecer en la industria y dominar el mercado; es una respuesta a las amenazas del entorno, es la manera óptima de aprovechar las oportunidades. Con esta estrategia las empresas puedan obtener el control y disminuir el poder negociador sobre distribuidores, proveedores y competidores. Existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración (vertical) hacia delante, Integración (vertical) hacia atrás e Integración Horizontal. (Ariza, 2018, Párr. 1).

3.1.1. Integración hacia delante (directa)

La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. Este tipo de estrategia es recomendable aplicar cuando:

1. Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.
2. Cuando los distribuidores actuales tienen grandes rentabilidades ya que así una Empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades.

Ejemplo: Constructora nova creo su empresa inmobiliaria “inmobiliaria nova” así puede no depende de ninguna empresa externa para la venta de sus inmuebles y disminuye el poder negociador de los proveedores. (Ariza, 2018, Párr. 3-4)

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. (Quiroa, Estrategia de integracion, 2020, Párr. 6-8).

3.1.2. Integración hacia atrás

La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa los proveedores; es decir, Consiste en integrar a la empresa, a través de la propiedad y el control, las actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Los objetivos que se persiguen con la Integración Vertical, son:

1. Reducir considerablemente los costos de producción desde el sector primario y lograr economías de escala en cada filial al eliminar los márgenes que normalmente quedan en manos de terceros.
2. Asegurar una continuidad del suministro y calidad de los productos que permitan mantener una ventaja competitiva y una oferta diferenciada.
3. Tener una mayor capacidad de negociación (un grupo de empresas que pertenecen a una misma sociedad o dueños puede conseguir mejores negociaciones al compartir diferentes recursos).
4. Poder hacer una mejor planeación del trabajo, así como tener un mejor control sobre los procesos que permite enfocarse en una mayor generación de valor para el cliente al reducir la dependencia de terceros.
5. Al compartir recursos humanos y materiales, un grupo de empresas también puede lograr mayor eficiencia al compartir diferentes actividades y poder crear sinergias.
6. Tener la capacidad de fijar los precios la empresa por sí misma y ejercer un mayor control sobre estos.
7. Servir directamente a los clientes y al tiempo obtener valiosa información del mercado al estar más cerca del consumidor final. (Ariza, 2018, párr 9-10).

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. (Quiroa, Estrategia de integración , 2020, Párr. 3-5).

3.1.3. Integración horizontal

Esta estrategia es para controlar o Adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

La integración horizontal se produce cuando una empresa se fusiona o es adquirida por otra que se encuentra en el mismo sector, por ejemplo, cuando General Motors (fabricante de automóviles de USA) adquirió Opel (fabricante de automóviles alemán) se produjo una integración horizontal.

Figura 3.3: Estrategia de Integración GMC.

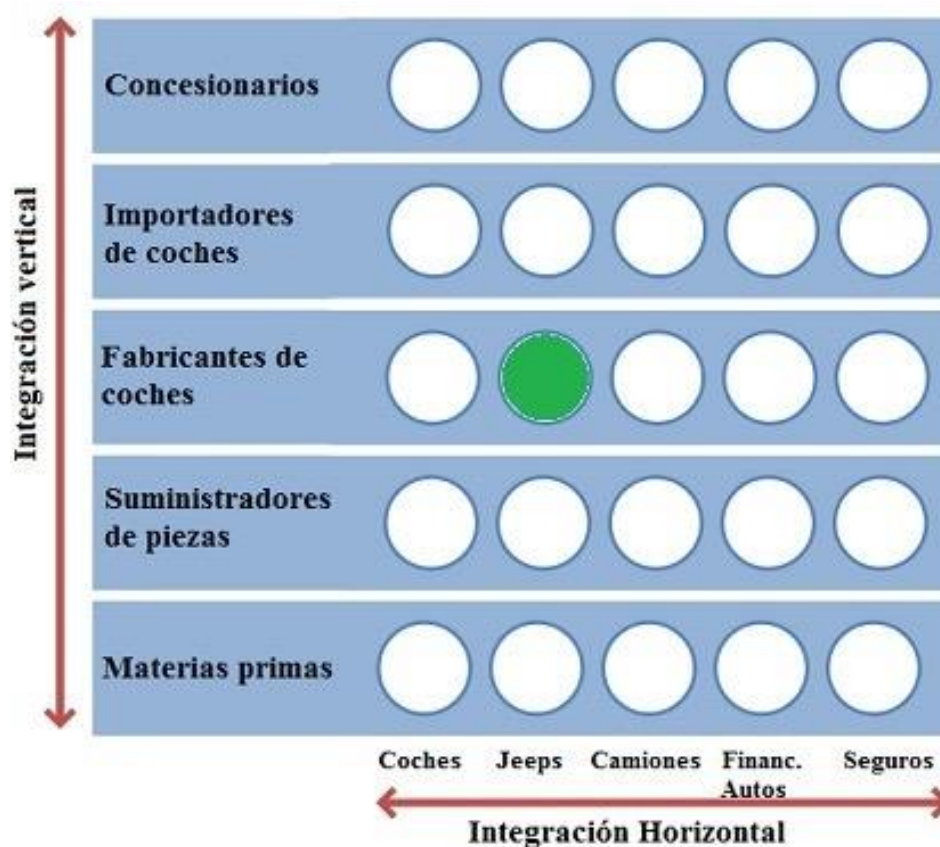


Fig. 3.3. (Ariza, 2018, Párr. 08-11).

Los beneficios de la integración horizontal dependerán de la complementariedad de las empresas involucradas, en el ejemplo anterior, la fusión benefició a ambas ya que cada empresa era fuerte en un mercado diferente (USA y Europa) y la fusión les abrió las puertas del otro mercado a ambas empresas.

En general, los objetivos perseguidos con este tipo de integración, son:

1. Aprovechar el posicionamiento del que goza una marca dentro de un segmento complementando el portafolio actual de productos (por ejemplo, en lugar de crear una marca nueva desde cero).
2. Aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución a los que puede dar acceso la adquisición o fusión con otra empresa.
3. Lograr un mayor poder de negociación con proveedores.
4. Ayudar a crear economías de escala y al igual que en la integración vertical permitir una mayor eficiencia al compartirse recursos humanos y tecnológicos.
5. Gracias a esta estrategia, una empresa puede fortalecer su posición en el mercado, así como reducir la rivalidad en la industria.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando:

1. Cuando una organización compite en una industria creciente.
2. Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo. (Ariza, 2018, Párr. 08-11).

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.

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. (Quiroa, Estrategia de integracion , 2020, Párr. 09-11).

3.2. Estrategias intensivas

A la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos se les conoce como estrategias intensivas porque requieren intensos esfuerzos si el objetivo es mejorar la posición competitiva de una empresa con los productos que ya posee. (David, Fred R., 2013, pág. 177).

Cada día en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., el desempeño de una empresa u organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos y exigentes, se requiere tener estrategias competitivas, para poder sobrevivir a los cambios del medio.

Estas involucran una serie de esfuerzos como:

1. Aumentar el personal de ventas
2. Incrementar la mercadotecnia
3. Realizar Promociones. (SN, Estrategias intensivas, 2009, Párr. 1-2).

3.2.1. Penetración de mercado.

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

El gigante de aparatos electrónicos japonés Sony Corporation gastó más de \$140 millones en un nuevo impulso publicitario y promocional para comercializar sus televisores de alta definición en Estados Unidos. Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
2. Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
3. Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas (en dólares) y los gastos de marketing [en dólares] ha sido históricamente alta.
5. Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas. (David, Fred R., 2013, págs. 177-178).

La estrategia para penetrar el mercado tiene como objetivo aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo para la comercialización. Dentro la penetración esta:

1. Maximizar la cantidad de vendedores
2. Elevar el gasto publicitario
3. Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. (SN, Estrategias intensivas, 2009, parr. 4).

3.2.2. Desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses. Siendo la segunda empresa de ropa deportiva en el mundo detrás de Nike, Adidas fue designado proveedor oficial del Comité Olímpico Nacional de China para 2008.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
2. Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
4. Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
5. Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global. (David, Fred R., 2013, pág. 178).

Para desarrollar el mercado se requiere incorporar productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Esto quiere decir que busca nuevos mercados para ofrecer los productos o servicios de la organización. (SN, Estrategias intensivas, 2009, parr. 7).

3.2.3. Desarrollo del producto

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Las cadenas de comida rápida, desde Arby's hasta McDonald's, buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba los emparedados tipo gourmet, porque los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad. Los clientes quieren comida que no sólo sea agradable al paladar, sino que también los haga sentirse bien.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
2. Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
3. Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
4. Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
5. Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas. (David, Fred R., 2013, pág. 179)

La estrategia para el Desarrollo del Producto tiene como objetivo maximizar las ventas por medio de la modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto mayor para la investigación y desarrollo. (SN, Estrategias intensivas, 2009, parr.10).

3.3. Estrategias de diversificación

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. (David F. , 2013, pág. 167).

3.3.1. Diversificación concéntrica

Esta estrategia consiste en las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa que se esté comercializando. La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica, esto quiere decir que con esta estrategia lo que se logra es ganar parte del mercado al diversificarse vendiendo productos de la competencia. Y de esta manera no se enfoca tanto en eliminar la competencia por el contrario solo se busca ganar mercado.

Seis indicadores determinan cuándo la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:

1. Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
2. Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
3. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
4. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
5. Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
6. Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido. (David F. , 2013, pág. 169).

3.3.2. Diversificación horizontal

La diversificación horizontal consiste en que las empresas ofrecen nuevos productos permitiéndole incrementar su crecimiento y reducir los riesgos. El objetivo de esta estrategia es que las organizaciones aprovechen nuevas oportunidades de negocio, de manera que la empresa pueda introducirse en un nuevo mercado.

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
2. Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
3. Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
4. Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa. (David F. , 2013, pág. 170).

3.3.3. Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados. Por lo que la estrategia de diversificación conglomerada tiene como fin atraer a nuevos clientes, ofreciéndoles productos ajenos a los que ya están acostumbrados a consumir, y de esta manera como toda estrategia obtener clientes nuevos, mantener a los que tienen y lograr ser líder en el mercado. Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir.

1. Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.

2. Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
3. Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
4. Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades).
5. Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
6. Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria. (David F. , 2013, pág. 170).

3.4. Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas, se basan en estrategias de competencia en donde se crea un conjunto de acciones ofensivas o defensivas que se ponen en marcha para lograr una buena posición frente al resto de los competidores.

Las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos.

Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

Porter destaca la necesidad que tienen los estrategias de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la “participación de oportunidades” entre las unidades de negocios potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tienen las empresas de “transferir”, de manera eficaz, habilidades y experiencia entre unidades de negocios independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva.

Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia.

Las 3 bases de las estrategias genéricas de Porter describen como una organización puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos, realizando estudios preliminares para saber que decisiones más convenientes implementar para lograr sobresalir en el mercado. (David F. , 2013, pág. 172).

3.4.1 Estrategias de liderazgo en costos

La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores.

Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de I y D (investigación y desarrollo) relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque.

Esta estrategia de liderazgo en costes, consiste en las decisiones que una empresa lleva a cabo con el único objetivo de contar con unos costes de producción más bajos que los de la competencia. Lo que favorecerá a la empresa, para vender productos más accesibles al consumidor y generando de esta manera buenas ganancias, tener la mayor participación de mercado, y de esta manera lograr ser líder en el mercado que opera. (David, 2003, pág. 175).

3.4.2 Estrategias de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque.

Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos.

Esta estrategia se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, la empresa decide crear productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades. Para las empresas pequeñas y medianas son muy eficaces, ofreciendo un producto a un mercado pequeño en específico, de esa manera aprovechándose y enfocándose en ese mercado, le permitirá incrementar su eficiencia.

Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. (David F. , 2013, pág. 176).

3.4.3. Estrategias de diferenciación

Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez.

La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación se debe aplicar sólo después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores, para determinar la viabilidad de la incorporación de una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados.

Una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente porque los consumidores podrían sentir mucho apego por las características de diferenciación.

Las características especiales que distinguen a los productos de una empresa podrían ser un mejor servicio, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el funcionamiento del producto, la vida útil, los kilómetros por litro o la facilidad de uso.

Las empresas con la diferenciación, lograr que sus productos o servicio se posicionen en el mercado y destaque sobre la competencia y al lograr diversificarse la organización estará logrando captar la atención, reconocimiento y hasta pueden llegar a crear fidelización con sus clientes y si logran obtener esta última tendrán un poco más de seguridad que lo respalde en el tiempo. (David F. , 2013, pág. 176).

Capítulo cuatro. Elección de una estrategia

El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas. (Wheelen, Thomas L. y Hunger, David, 2007, pág. 238).

La elección de la estrategia implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo, y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo.

Hay elecciones estratégicas en cuanto a cómo quiere competir la organización en el ámbito de la unidad de negocio. Esto exige una identificación de las bases de la ventaja competitiva que surgen de la comprensión tanto de los mercados como de los consumidores, y de la capacidad estratégica de la organización. (David C. , 2021, Párr. 1-2).

4.1. Análisis del entorno empresarial

El entorno empresarial hace referencia a los factores internos y externos que son agentes que se encuentran dentro y fuera de la organización, estos pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma. Un negocio que se ve perfecto sobre el papel puede resultar imperfecto en el mundo real, es por ello que conocer estos factores le da a la empresa la inteligencia que necesita para poder resolver sus prioridades de forma eficiente, así como para hacer planes estratégicos que le sean útil y convenientes.

La finalidad del análisis del entorno consiste en describir como influirán directamente alrededor de una organización factores como proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y la forma en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales y político/legales, alrededor de ella le afectarán directamente. En la figura 4.4 se muestra los factores de una organización.

Los factores tanto interno como externos tienen un impacto directo o indirecto en la organización dado que influyen en cómo la empresa desarrollará o no ciertos planes, estos factores podrán ser positivos o negativos, la organización debe saber responder con planes que solucionen y ayuden a salir adelante de una manera eficiente. (Gallardo, 2012, Pág. 89).

Figura. 4.4: El entorno empresarial.



Fig. 4.4. (Chiavenato, 2016, pág. 65)

4.1.1. Análisis del entorno externo

Existe un conjunto de variables que se caracterizan, por no ser controlables por los sujetos decisores de una empresa en concreto y por ser, teóricamente, lejana su influencia en la rentabilidad. Estas son las que pertenecerán al entorno externo general, y, por lo tanto, serán objeto del “Análisis Estratégico Externo General”. (Sainz, 1993, pág. 7).

El entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están en gran medida fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externa”. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y evitar disminuir las repercusiones de las amenazas.

El ambiente externo influye en la formulación de los planes estratégicos, a causa de que a través de sus análisis se conocen las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el exterior respecto a los planes que están formulando, es crucial sus análisis para determinar los lineamientos que se debe de seguir la organización y como debe proporcionarse frente a estas ventajas o convenientes que se le presenten. (Gallardo, 2012, pág. 114).

Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Este incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en el entorno puede afectar a la organización.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado “análisis del entorno” o “auditoría de la posición”, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella.

Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones. (Chiavenato, 2016, pág. 64).

El entorno externo se vuelve importante, puesto que sobre él las organizaciones no influyen ni tienen control, sí en cambio el medio engloba muchas influencias distintas, con la dificultad de que la organización pueda comprender esta diversidad, de forma que contribuyan positivamente a las decisiones estratégicas, Una segunda dificultad es la relativa a la incertidumbre. Entender la historia de las influencias externas en una organización es problemático, pero entender las posibles influencias futuras aún lo es más. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 95).

4.1.1.1 Macroambiente

El macroambiente se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones. (Chiavenato, 2016, pág. 64).

El macroentorno es el medio más amplio en donde se desenvuelve una empresa, y comprende la sociedad, los países, las organizaciones y el Estado; allí confluyen como un contexto generalizado que determina todas las acciones no controlables, como las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, legales, culturales, políticas, demográficas y ecológicas, en la figura 4.5 se observa los siguientes factores del macroentorno.

El macroambiente de la empresa es el entorno total, este tiene relación directa o indirecta con la forma en que funciona la empresa. Se tiene que tener presente que, en el mundo empresarial, la organización no está sola haciendo negocios, está rodeada y labora en un contexto amplio. Se puede decir que es el conjunto de factores.

Fig. 4.5. Indicadores del macroambiente.

Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población • Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio • Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población • Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad • Estructura por edades, familias y vivienda • Nivel de escolaridad • Composición étnica y religiosa
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso real de la población • Tasa de distribución del ingreso • Tasa de crecimiento del ingreso • Configuración geográfica (globalización) • Patrón de consumo y gasto • Nivel de empleo • Tasas de interés, inflación y cambio • Mercado de capitales • Distribución del ingreso • Balanza de pagos • Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) • Reservas cambiarias
Político/legal	<ul style="list-style-type: none"> • Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social • Legislación tributaria, comercial, laboral y penal • Política de relaciones internacionales • Legislación para la protección ambiental • Políticas de regulación, desregulación y privatización • Legislación federal, estatal y municipal • Estructura de poder
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos • Creencias y aspiraciones personales • Relaciones interpersonales y estructura social • Movilidad entre clases • Origen urbano o rural y determinantes de estatus • Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas • Grados de fragmentación de los subgrupos culturales • Situación socioeconómica de cada segmento de la población • Composición de la fuerza de trabajo • Estructura de la educación • Vehículos de comunicación de masas • Preocupación por el medioambiente • Preocupación por la salud y la condición física
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Paso a la tecnología • Proceso de destrucción creativa • Aplicación en nuevos campos de la ciencia • Programas de investigación y desarrollo • Identificación de las normas aceptadas • Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos • Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología • Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país • Protección de marcas y patentes • Nivel del país en investigación y desarrollo • Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico
Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materias primas • Costo de la energía • Calentamiento global • Contaminación ambiental • Amenaza de nuevas enfermedades • Catástrofes naturales • Sustentabilidad

Fig. 4.5. (Chiavenato, Idalberto, 2016, pág. 74).

El estudio de todas estas fuerzas del macroambiente son de gran importancia, debido a que da opción a que la empresa pueda tener visión más amplia de todas las oportunidades y amenazas que se encuentran externamente. Estas son incontables pero los encargados de definir los planes organizacionales pueden adaptar las oportunidades a su conveniencia y hacerles frente a las amenazas. Con este estudio se pueden diseñar las estrategias necesarias para que la institución se vuelva más competitiva en un mundo globalizado y que está en constantes cambios. (Torres, Zacarias, 2014, pág. 104).

4.1.2. Análisis del entorno interno

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). El objetivo del análisis interno es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa posicionarse en el mercado. (SN, El entorno empresarial, 2015, pág. 6).

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la organización. Las organizaciones luchan para seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. Con este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se realiza el rol de actividades distintas, así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva. (Gallardo, 2012, pág. 97).

4.1.2.1. Microambiente

El microentorno, también conocido como ambiente específico puede ser más cercano a la organización, en otras palabras, toda empresa tiene un entorno particular en el que desarrolla sus operaciones, coloca sus productos, obtiene sus insumos y atiende a sus mercados. En la figura 4.6. Se muestran los siguientes. (SN, El entorno empresarial, 2015, pág. 6).

Figura.4.6. Componentes del entorno específico

Proveedores	Como ya hemos visto, todas las empresas sin excepción necesitan una serie de entradas o <i>inputs</i> para realizar su proceso productivo. Las empresas o personas que los proporcionan se denominan proveedores. Cuando se trata de factores como electricidad, agua, teléfono... a las empresas que los sirven se les suele denominar suministradores .
Clientes	Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan esos productos como <i>inputs</i> de sus procesos productivos.
Competidores	Una empresa nunca puede perder de vista a aquellos que pueden hacerle la competencia, bien porque ofrezcan el mismo tipo de producto o porque ofrezcan un producto alternativo. Por ejemplo, para una empresa como Iberia no sólo son competencia otras compañías aéreas, sino también las líneas de ferrocarril de alta velocidad que cubran el mismo trayecto.
Entidades financieras	Las más comunes son los bancos, que prestan dinero a las empresas a cambio de un interés. Constituyen un elemento indispensable para la financiación de la empresa.
Administraciones públicas	Con este término nos referimos no sólo al Estado y a las comunidades autónomas, sino también a las diputaciones provinciales y, sobre todo, a los ayuntamientos. Es fácil comprobar la estrecha relación entre una empresa y el Ayuntamiento de la localidad donde se encuentra establecida: por ejemplo, para abrir un establecimiento es necesario solicitar la licencia de apertura, y además hay que pagar impuestos municipales como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI).
Mercado laboral	No en todas partes existen las mismas condiciones laborales. Como veremos, estos factores son muy importantes en la decisión de localización de una empresa. Los más importantes son: <ul style="list-style-type: none"> • Costes salariales. Constituyen una de las principales fuentes de costes de la empresa, por lo que es lógico que los quieran reducir. • Cualificación. En ciertos sectores se necesitan trabajadores con un alto nivel de formación, por lo que las empresas deben instalarse en países y regiones donde sea posible encontrarlos. Es lo que ocurre en el sector de las nuevas tecnologías y en muchas empresas de servicios (bancos, sanidad...).
Comunidad	Finalmente, existe un elemento del entorno específico que en muchos casos se olvida y sin embargo está fuertemente vinculado a la empresa: la comunidad donde se inserta, con una estructura social determinada, una mayor o menor inquietud por el medio ambiente y con un estilo de vida determinado.

Fig.4.6. (SN, La empresa y su entorno, 2008, pág. 17).

4.1.3. Análisis FODA

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. En la tabla 4.2 se puede observar el juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas.

Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son: 1) el análisis de supuestos de hoja de cálculo, 2) análisis de factores de éxito clave o crítico, 3) análisis financiero de competidores, 4) análisis FODA y 5) análisis de capacidades fundamentales. Es muy probable que estas herramientas tengan una frecuencia de uso similar en el resto del mundo.

Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad. Una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia sea exitosa.

Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula $AE = O/(F-D)$, es decir, Alternativa Estratégica es igual a Oportunidad dividida entre Fortalezas menos Debilidades. Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: ¿se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes (una competencia distintiva) o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas? (Wheelen, Thomas L. y Hunger, David, 2007, pág. 139).

Tabla: 4.2: El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas.

Criterio de evaluación del modelo FODA			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Competencias básicas en áreas claves.	1. Falta de enfoque en el negocio.	1. Cambio de hábitos del consumidor.	1. Entradas de nuevos competidores.
2. Recursos Financieros adecuados.	2. Instalaciones obsoletas.	2. Surgimientos de nuevos mercados.	2. Aumento de la venta de productos sustitutos.
3. Liderazgo e imagen en el mercado.	3. Ausencia de competencias básicas.	3. Diversificación.	3. Cambio en las regulaciones.
4. Acceso a economía de escala.	4. Problemas operacionales.	4. Caída de barreras comerciales.	4. Nueva tecnología servicios e ideas.
5. Curva de experiencia en investigación y desarrollo.	5. Contabilidad de los datos, planes y provisiones. 6. Sucesión de liderazgo.		5. Crisis en la economía.

Tabla. 4.2. (Chiavenato Idalberto y Arao Sapiro, 2010, pág. 163).

4.2. Proceso para la selección de la estrategia

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

La selección de estrategias implica un análisis cuantitativo y cualitativo para ver cuál es la más rentable para la organización, es necesario hacer estimaciones sobre su consecuencia futura para lograr una mejor toma de decisiones.

La selección de una estrategia será exitosa siempre y cuando con ella se logre una posición competitiva dentro del sector en el cual se desenvuelve la organización. Es necesario romper con el statu quo, llegar a cumplir la visión mediante la aplicación de una estrategia que desarrolle ventajas competitivas. (Soto, 2004, Párr. 22).

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. (SN, 2021, Párr 4-5).

El proceso de administración estratégica genera decisiones que pueden tener consecuencias importantes y perdurables. Las malas decisiones estratégicas pueden ocasionar penalizaciones severas y ser extremadamente difíciles, y hasta imposibles, de revertir. Por consiguiente, la mayoría de los estrategas concuerdan en que la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. (David, Fred R., 2013, p. 286).

4.2.1. Valoración de la estrategia

Se debe desarrollar la valoración de la estrategia, para lo cual se plantea la utilización del marco para la valorización y selección de estrategias, planteado por Johnson y Scholes.

Figura 4.7: Marco para la valoración y selección de estrategia.

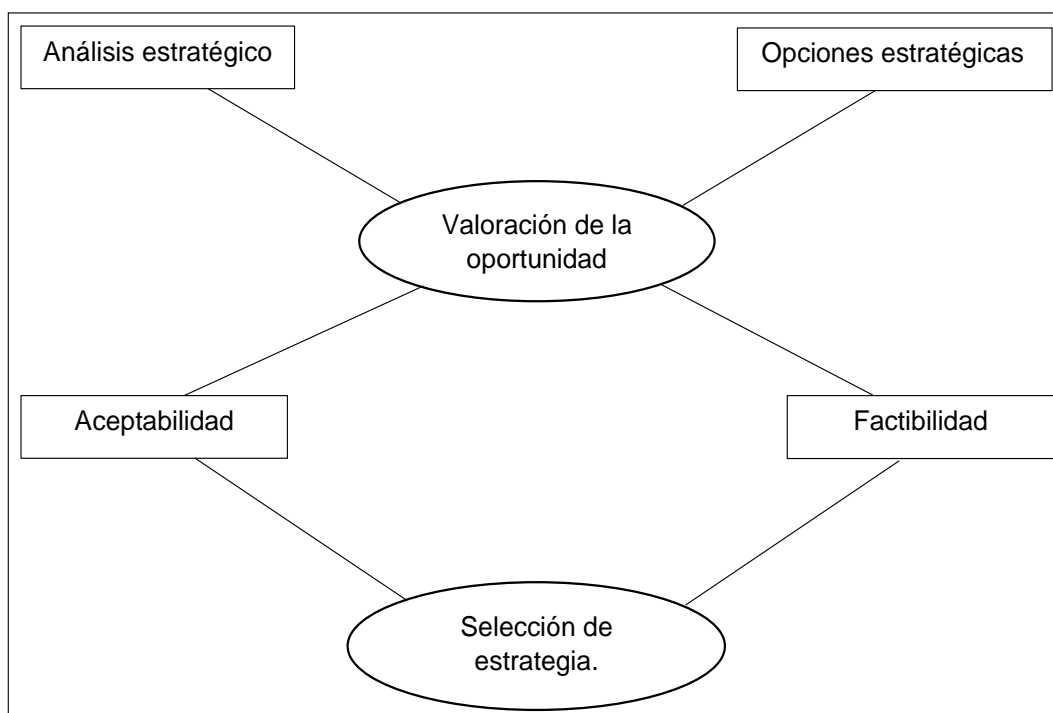


Fig. 4.7. Adaptado del modelo de Jonhson y Scholes (Soto, 2004, Párr. 16).

El proceso de valoración empieza por el análisis estratégico, el cual consiste en identificar el contexto actual de la organización, cuál es su situación actual y como podrá afrontar las estrategias seleccionadas, luego se ubica las opciones estratégicas en la cual se identifica las posibilidades de desarrollo y como filtrar las posibilidades para delimitar el campo de estudio, es decir, hasta donde abarcará la estrategia.

La siguiente fase es la valoración de la oportunidad, es decir, definir si la estrategia es útil en la situación actual, como está operando y como quiere operar, lo que se busca es que las estrategias seleccionadas sean racionales, para lo cual se puede aplicar herramientas empresariales tales como la cadena de valor de Porter o su diamante competitivo, tener bien claro cuáles son las actividades primarias y secundarias dentro de la organización.

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo, indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados.

Finalmente toca analizar los dos últimos puntos de la gráfica, aceptabilidad y factibilidad, en esta fase se hace un desarrollo cuantitativo. La aceptabilidad involucra un análisis de resultados esperados que abarca puntos como un análisis de rentabilidad se podría utilizar como herramienta el desarrollo de flujo de caja, un análisis de costo-beneficio (el sacrificio de aplicar una estrategia que trajo como resultado) y finalmente analizar qué valor tiene para el accionista (como diría Jack Welch, las organizaciones deben buscar que sus accionistas se hagan ricos).

Respecto a las herramientas para lograr mayor certeza en la elección, se pueden usar para reducir el riesgo y la aceptabilidad para la estrategia adecuada, tenemos modelos de simulación, matrices de decisión y análisis de sensibilidad.

En el análisis de factibilidad se busca saber si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para la aplicación de la estrategia, además es necesario un análisis de factibilidad financiera, ¿Qué relación hay entre las entradas y salidas de capital?, ¿Se mide la rentabilidad?, ¿Las ventas cubren los costos de la organización? y además es necesario estimar un retorno sobre la inversión. (Soto, 2004, Párr.15-21).

La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas:

1. Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados contra los reales.

3. Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

En la figura 4.8 se ilustra la etapa de evaluación de estrategias del proceso de administración estratégica.

Figura 4.8: Modelo integral del proceso de administración estratégica.

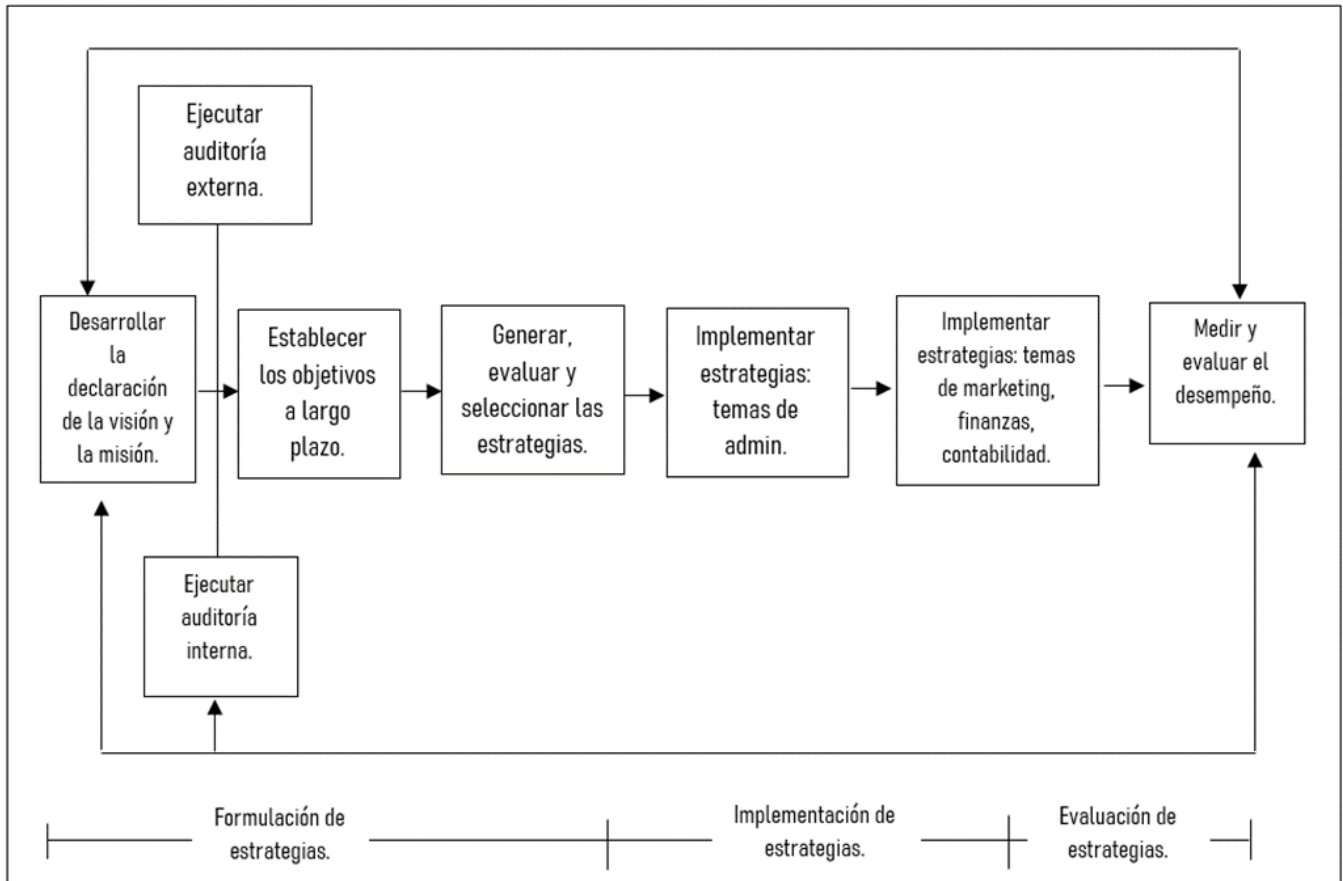


Fig.4.8. (David, Fred R., 2013, p. 287).

La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias. La evaluación de las estrategias no será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los altos directivos podría ocasionar que los gerentes de niveles inferiores inventen cifras que consideren satisfactorias. La evaluación de las estrategias es una tarea compleja y delicada. Enfatizar demasiado la evaluación de estrategias puede ser costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser estrictamente evaluado! Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrán.

Por otra parte, la evaluación escasa o nula puede generar problemas peores. La evaluación de estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones la evaluación de estrategias es tan sólo una valoración del desempeño de una empresa. ¿Se han incrementado sus activos? ¿La rentabilidad ha aumentado? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Los niveles de productividad son mejores? ¿Aumentaron el margen de utilidades y las razones de rendimiento sobre la inversión y ganancias por acción? Algunas empresas consideran que su estrategia fue acertada si las respuestas a este tipo de preguntas son afirmativas.

A menudo, las estrategias no afectan los resultados operacionales a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

Es imposible demostrar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima o siquiera garantizar que funcionará. Sin embargo, es posible evaluar sus deficiencias críticas. Richard Rumelt habla acerca de cuatro criterios que podrían utilizarse para evaluar una estrategia: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja. (David, Fred R., 2013, pp. 286-288).

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos planeados los medios con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.

El proceso de evaluación de la estrategia comienza por la evaluación sistemática de la consistencia del plan estratégico que va desarrollándose a lo largo del proceso de la planeación estratégica, y principalmente en la etapa de ejecución (véase la figura 4.9). Para efectuar el análisis de esa consistencia se deben considerar algunos aspectos:

Figura. 4.9: Evaluación de la estrategia.

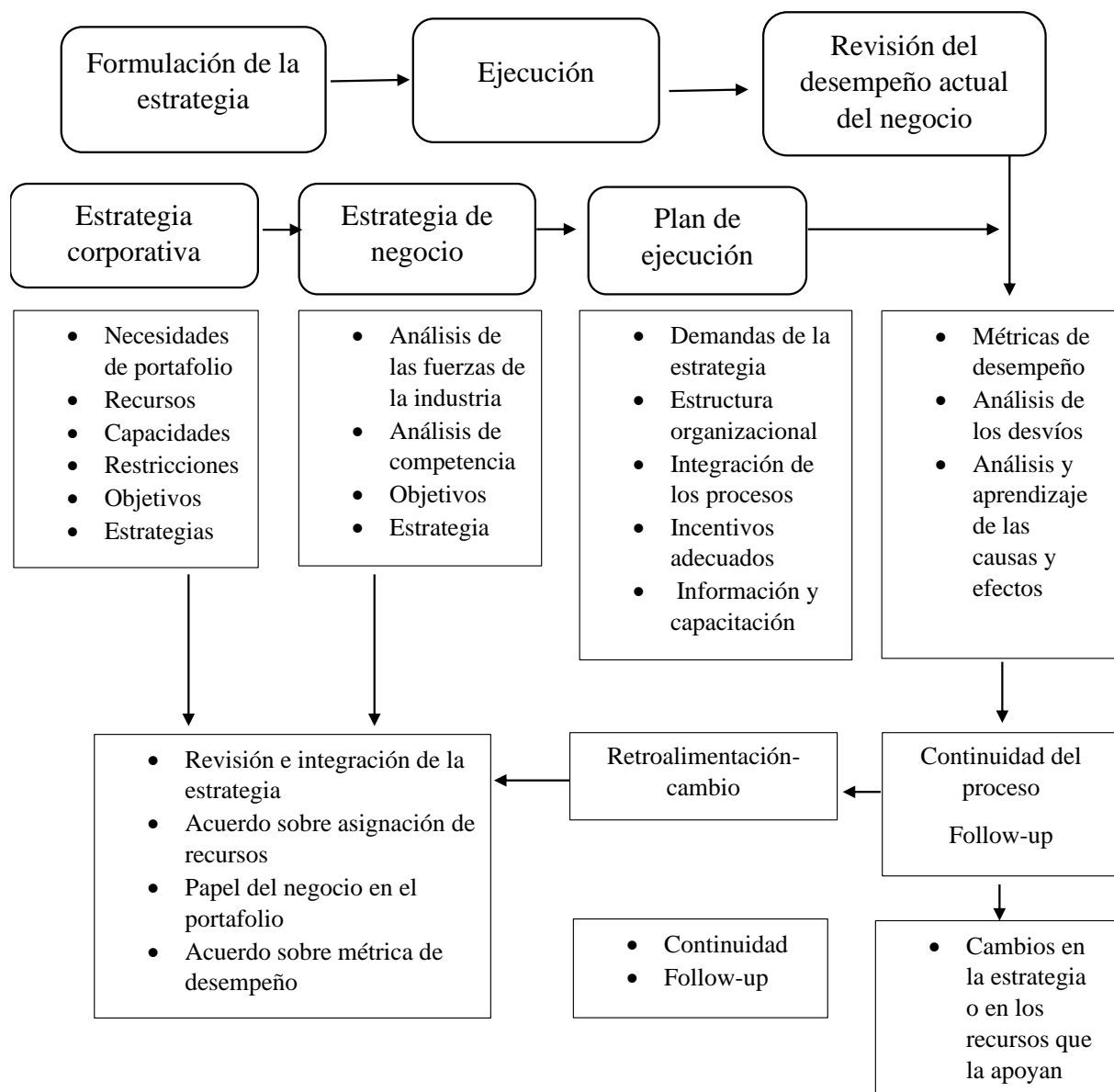


Fig. 4.9. (Chiavenato, Idalberto, 2016, p. 301).

4.2.2 Control estratégico

El control es algo universal: todas las actividades humanas, cualesquiera que sean, siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados.

La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

Cuando se habla de resultados esperados se supone que estos son conocidos y han sido previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de "planeación".

Por tanto, los controles requieren planes. Así, el control es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a fin de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito.

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos en el nivel intermedio y los controles operacionales en la base de la organización, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se ligan y entrelazan estrechamente. No obstante, el proceso es exactamente el mismo en todos los niveles: vigilar y evaluar permanentemente las actividades y las operaciones que contienen los planes de la organización.

El control consiste básicamente en un proceso de guía para la actividad ejercida, con un fin previamente determinado. El proceso de control consta de cuatro etapas o fases.

1. Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño.
2. Evaluación o medición del desempeño actual.
3. Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
4. Toma de acción correctiva para enmendar posibles desvíos o irregularidades

Figura 4.10 el proceso de control.

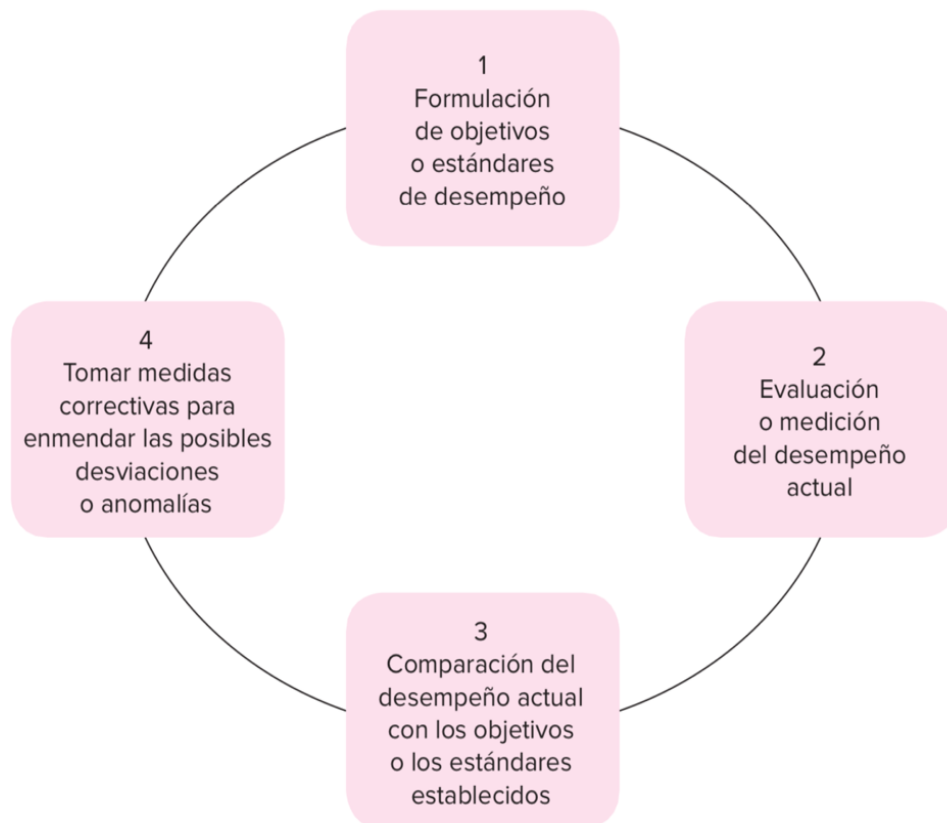


Fig. 4.10. (Chiavenato, Idalberto, 2016, p. 304).

El proceso de control se caracteriza por ser cíclico y repetitivo. En realidad, el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y es influida por ellas.

1. Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño: el primer paso del proceso de control consiste en establecer previamente los objetivos o los estándares que se desean alcanzar o mantener.

Los estándares son la base para comparar los resultados deseados, y pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre tienen como unidad representativa la cantidad, la calidad y el tiempo.

Para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización se utilizan varios tipos de estándares, tales como:

- 1.1. Estándares de cantidad: número de empleados, volumen de producción, total de ventas, etcétera.
- 1.2. Estándares de calidad: normas de calidad de la producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipo, calidad de productos y los servicios, etcétera.

- 1.3. Estándares de tiempo: permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, etcétera.
- 1.4. Estándares de costo: costo de inventarios de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una requisición de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un equipamiento, costos directos e indirectos de producción, etcétera.

Los estándares definen lo que se debe medir en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos dentro de una organización y cuáles son los instrumentos adecuados para medirlos.

2. Evaluación del desempeño: Esta debe ser expresada de modo que facilite la comparación entre el desempeño y el objetivo o el estándar previamente establecido.

El propósito de la evaluación del desempeño es comprobar si se están alcanzando resultados y saber qué correcciones se deben hacer. La medición puede ser tanto un motivador como una amenaza para las personas. Cuando se enfoca en las fallas o errores impide ver el éxito. Las personas prestan atención a lo que se mide.

3. Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar: la comparación se puede dar en dos situaciones:
 - 3.1. Resultados: cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar después de terminar la operación. Es una especie de testigo de algo que ha pasado. Es el control sobre los fines.
 - 3.2. Desempeño: cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar al mismo tiempo que la operación, o sea cuando sigue y vigila la ejecución de la operación.
4. Acción correctiva: el objetivo del control es mantenerlas operaciones dentro de los estándares establecidos, con el fin de que se alcancen los objetivos de la mejor manera posible.

El control eficaz debe indicar cuando el desempeño o los resultados no están de acuerdo con los objetivos y los estándares establecidos y qué medida correctiva se adoptará. El objetivo del control consiste precisamente en indicar cuando, cuánto, donde y como se debe ejecutar la corrección requerida. En realidad, el control busca alcanzar dos fines:

- 4.1. Corregir las fallas o los errores existentes.
- 4.2. Prevención de nuevas fallas o errores.

Las medidas correctivas son instrumentos que ayudan a mejorar el desempeño. La medida correctiva se toma en razón de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. (Chiavenato, Idalberto, 2016, pp. 300-307).

4.3. Importancia del estudio y selección de la estrategia

Evaluar las estrategias es importante porque las organizaciones se enfrentan a ambientes dinámicos en los que los factores externos e internos clave suelen experimentar cambios rápidos y drásticos. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una organización nunca debe confiarse del éxito. Son incontables las empresas que un año son prósperas y al siguiente están luchando por sobrevivir. Los problemas organizacionales pueden surgir de un momento a otro.

Con el paso del tiempo, la evaluación de estrategias se va tornando cada vez más difícil, lo que responde a múltiples razones. Años atrás las economías nacionales y mundiales eran más estables, los ciclos de vida de los productos eran más largos al igual que los ciclos de desarrollo de los mismos, el avance tecnológico era más lento, el cambio era menos frecuente, había menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y había una mayor regulación industrial.

Otras razones por las cuales la evaluación de estrategias es más difícil hoy en día son:

1. Un incremento dramático en la complejidad del entorno.
2. La creciente dificultad para predecir el futuro con precisión.
3. El creciente número de variables.
4. La rápida tasa de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El incremento en el número de acontecimientos nacionales y mundiales que afectan a las organizaciones.
6. El decreciente lapso de tiempo para el cual se puede llevar a cabo la planeación con cierto grado de certeza.

Un problema fundamental al que se enfrentan hoy los gerentes es cómo ejercer un control efectivo sobre los empleados y al mismo tiempo responder a la necesidad de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa entre los empleados. ¿Cómo pueden los gerentes asegurarse de que los empleados empoderados que actúan de una manera emprendedora no pondrán en riesgo el bienestar del negocio? Los costos para la empresa por las reputaciones dañadas, las multas, las oportunidades perdidas y la distracción de la gerencia son enormes

Cuando se responsabiliza y presiona a los empleados empoderados para que alcancen objetivos específicos y se les otorga un amplio rango de acción para lograrlo, puede darse un comportamiento disfuncional. Por ejemplo, Nordstrom, la lujosa cadena de modas conocida por su sobresaliente servicio al cliente, fue demandada y multada debido a que sus empleados no reportaron el total de sus horas trabajadas a fin de aumentar su número de ventas por hora, el cual era el criterio principal de la empresa para calificar el desempeño.

Evaluar las estrategias es una práctica necesaria para las organizaciones de todos tipos y tamaños. La evaluación de estrategias debe incitar a los gerentes a cuestionar las expectativas y suposiciones, provocar la revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación.

Sin importar el tamaño de la organización, una cierta cantidad de administración de pasillo en todos los niveles es esencial para la evaluación efectiva de estrategias. Las actividades de evaluación de estrategias deben realizarse de manera continua, y no al final de periodos de tiempo específicos, o justo después de que los problemas ocurren. Esperar hasta el final de año, por ejemplo, sería equivalente a cerrar la puerta del establo después de que los caballos se hayan escapado.

Evaluar las estrategias de manera continua y no periódica permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y su monitoreo efectivo. Algunas estrategias tardan años en implementarse; en consecuencia, es posible que los resultados asociados no sean aparentes en años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con la voluntad de aplicar medidas correctivas oportunas en caso necesario. (David, Fred R., 2013, pp. 289-291).

El analizar y seleccionar estrategias ayuda a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial.

Asimismo, la estrategia formulada y luego seleccionada nos permite detectar con mayor facilidad donde están los fallos, lo que nos hace estar mejor preparados frente a eventuales crisis, tener un mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

El correcto análisis de selección de la estrategia empresarial nos ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Pero desarrollar una correcta estrategia no es sencillo, se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno. Debemos tener una visión profunda de toda la organización para valorar los recursos y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma. Esto debe hacerse a través de una visión objetiva y realista de la compañía que puede ser facilitada por agentes externos, ya que no siempre es fácil aportar una visión imparcial internamente.

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo.

Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no podemos esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse. (Gomez, Luis R. y Balkin, David B., 2003, p. 156).

Conclusiones

Como resultado del trabajo de seminario de graduación luego de realizar las debidas investigaciones se concluyó que lo comprendido por la administración estratégica es de vital importancia para la toma de decisiones al seleccionar una estrategia en la organización, puesto que trae consigo beneficios positivos, ayudando así el cumplimiento de la misión y objetivos estipulados en la organización.

Se conceptualizo las generalidades de la administración estratégica, sirviendo como herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad. Es necesario que toda empresa posea estrategias, incluso si esta es informal o poco estructurada.

Se detalla la importancia de la declaración de la misión y visión, puesto que ambas son esenciales cuando se pretende formular, implementar y evaluar estrategias, ya que definen la dirección y los objetivos de la empresa, sin estas declaraciones, las acciones a corto plazo de la empresa podrían resultar contrarias a los intereses a largo plazo. La naturaleza de estas puede representar ventaja competitiva para la empresa, una correcta declaración pone en evidencia a los clientes, los productos o servicios, los mercados, etc.

Se enumera los tipos de estrategias con el fin de seleccionar la adecuada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas y las tácticas en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio.

Se describe el proceso para la selección de la estrategia al realizar un análisis tanto interno como externo, obteniendo un estudio preliminar de la empresa y en base a los resultados se pueden crear las bases de los planes empresariales que brinden una salida a la problemática en la organización. Por medio de la elección de la estrategia se toman en cuenta aspectos tales como la valoración y el control estratégicos, que permiten un correcto desempeño y correctivas necesarias. Por lo tanto, el correcto análisis de elección de una estrategia nos ayuda a aprovechar las oportunidades, a hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y a disminuir las debilidades.

Bibliografía

- Ariza, Y. (05 de 02 de 2018). *Estrategia de integración*. Obtenido de <http://yesidariza.blogspot.com/2018/02/estrategia-de-integracion.html>
- Chiavenato Idalberto y Arao Sapiro. (2010). *Planeación estratégica, segunda edición*. Distrito Federal, México: Impresiones Editoriales F.T, S.A de C.V.
- Castellano, J. y. (2014). Una Mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 51.
- Chiavenato, I. (2016). *Planificación estratégica*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, Idalberto. (2016). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Elsevier Editorial Ltda., Rio de Janeiro, Brasil.
- Cubeiro, J. C. (17 de Marzo de 2021). *Tecno Talento Centricas*. Obtenido de <https://juancarloscubeiro.com/2021/03/jugar-para-ganar-como-funciona-realmente-la-estrategia-empresarial/>
- David, C. (7 de octubre de 2021). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://administracion-estrategica-teschi.blogspot.com/2013/05/unidad-3-desarrollo-y-eleccion-de-la.html>
- David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion, Mexico, 2013.
- Essays, G. (2018). *Administracion: Etapas y toma de decisiones dentro del proceso de administración estratégica*. Guadalajara, Mexico: Pearson Educación.
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica, decima cuarta edición*. México: S.A de C.V de México.
- Gomez, Luis R. y Balkin, David B. (2003). *Administración*. Madrid: Mcgraw Hill Editorial.
- Gonzales, p. (7 de Octubre de 2021). *Lima blog*. Obtenido de <https://limafoodboat.com/que-es-una-declaracion-de-vision-y-por-que-es-importante>
- Karen, S. G. (13 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestioplis.com/Analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- Lara, p. (6 de octubre de 2021). *Creecer sustentable*. Obtenido de <https://pedrolarav.com/2013/02/18/limitaciones-en-la-planeacion-estrategica/>
- Morales, v. (7 de octubre de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>

- Quiroa, M. (07 de 08 de 2020). *Estrategia de integración*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>
- Saavedra, j. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencia. *Economía y administración n° 64*, 61-70.
- Sainz, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*. Chile: I.D.O.E.
- Sanchez, M. (02 de Abril de 2020). *Que es la administración estratégica y para que sirve*. Obtenido de <http://tueconomiafacil.com>
- SN. (2008). La empresa y su entorno. *Cultura empresarial*, 10-28.
- SN. (22 de 10 de 2009). *Estrategias intensivas*. Obtenido de <http://estrategiasintensivas.blogspot.com>
- SN. (25 de 10 de 2012). *Proceso de la administración estratégica*. Obtenido de <http://procesodelaadmonestrategicanora.blogspot.com/2012/10/25-proposito-administracion-estrategia.html>
- SN. (2015). *El entorno empresarial*. Colombia: Asturias corporacion universitaria.
- SN. (7 de Septiembre de 2021). *Apuntes empresariales*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- SN. (7 de Septiembre de 2021). *Importancia de la administración*. Obtenido de <https://andymiele.blogspot.com/2012/10/importancia-de-la-administracion.html>
- SN. (28 de 04 de 2021). *Retos Directivos* . Obtenido de <https://retos-directivos.eas.es/como-seleccionar-tu-estrategia-empresarial/>
- Soto, L. L. (14 de Mayo de 2004). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>
- Torres, Zacarias. (2014). *Administracion estrategica*. Mexico: Grupo editorial patria.
- Valdez, M. (03 de septiembre de 2014). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2021, de www.gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/>
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson educacion.

Webgrafia

<http://procesodelaadmonestrategicanora.blogspot.com/2012/10/25-propositos-administracion-estrategica.html?m=1>