



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Estrategia empresarial

Subtema

Dirección estratégica

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

Autores

Bra. Ceskya Nereyda Canales Jarquín
Bra. Alisson Gabriela Escobar Izaguirre
Bra. Yarely del Socorro Ramos Proveedor

Tutora

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, Noviembre 2021

Índice

| | |
|--|------|
| Dedicatoria..... | i |
| Agradecimiento | iv |
| Valoración del docente | vii |
| Resumen..... | viii |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivos | 3 |
| Capitulo uno: Dirección estratégica | 4 |
| 1.1. Concepto de dirección estratégica..... | 4 |
| 1.2. Concepto de estrategia..... | 5 |
| 1.3 Que es un estratega..... | 5 |
| 1.4 Niveles que se emplea la dirección estratégica | 6 |
| 1.4.1 Responsable de la dirección estratégica | 6 |
| 1.5. Beneficios de la dirección estratégica | 7 |
| 1.6. Enfoque de la dirección estratégica..... | 11 |
| 1.7. Etapas de la dirección estratégica | 13 |
| 1.8. Tipos de planes | 15 |
| 1.8.1 Planes estratégicos | 16 |
| 1.8.2 Planes tácticos | 17 |
| 1.8.3 Planes operativos | 17 |
| 1.9. Tipos de estrategias | 17 |
| 1.9.1 Estrategia funcional..... | 18 |
| 1.9.1.1 Estrategia de marketing | 18 |
| 1.9.1.2 Estrategia financiera | 19 |
| 1.9.1.3 Estrategia de investigación..... | 20 |
| 1.9.1.4 Estrategia de sistema de información..... | 22 |
| 1.9.2 Estrategia corporativa | 23 |
| 1.9.2.1 <i>Estrategia de diversificación, en negocios relacionada.....</i> | 24 |
| 1.9.2.2 <i>Estrategia de diversificaciones, en negocios no relacionadas.....</i> | 25 |
| 1.9.3 Estrategias genéricas de Michael Porter | 25 |
| 1.9.3.1 Estrategia de liderazgo en costos..... | 26 |
| 1.9.3.2 Estrategias de diferenciación | 27 |

| | |
|---|----|
| 1.9.3.3 Estrategia de enfoque..... | 28 |
| 1.10. Proceso de toma de decisiones | 30 |
| Capítulo dos: Formulación de la estrategia | 32 |
| 2.1. Concepto de formulación de la planeación estratégica..... | 32 |
| 2.2. Visión | 33 |
| 2.3. Misión..... | 34 |
| 2.4. Estrategia | 35 |
| 2.5. Diagnóstico FODA | 36 |
| 2.5.1 Fortalezas | 37 |
| 2.5.2 Oportunidades..... | 37 |
| 2.5.3 Debilidades | 38 |
| 2.5.4 Amenazas | 39 |
| 2.6. Formulación de las metas | 39 |
| 2.7. Proceso a seguir para elegir una estrategia..... | 40 |
| 2.7.1 Pasos para la selección de la estrategia en las organizaciones..... | 40 |
| 2.8. Análisis y elección de una estrategia..... | 44 |
| 2.9. Proceso de generar y seleccionar una estrategia | 45 |
| 2.10. Aspectos culturales en la elección de una estrategia | 45 |
| 2.11. Aspectos políticos en la elección de una estrategia | 47 |
| 2.12. Asignación de recursos en la elección de una estrategia | 50 |
| 2.12.1 Recursos financieros | 50 |
| 2.12.2 Recursos físicos y materiales..... | 50 |
| 2.12.3 Recursos humanos | 51 |
| 2.12.4 Recursos tecnológicos..... | 51 |
| Capítulo tres: Implementación de la estrategia..... | 53 |
| 3.1. Concepto de implementación estratégica..... | 53 |
| 3.2. Dirección en el ciclo de la implementación..... | 53 |
| 3.3. Diseño de una estructura orgánica | 54 |
| 3.4. Pasos para la puesta en práctica de la estrategia..... | 55 |
| 3.5. Adecuación de la estrategia, cultura y control..... | 56 |
| 3.5.1 Enfoque para la estrategia | 57 |
| 3.6. Implementación o ejecución de la estrategia | 58 |
| Capítulo cuatro: Evaluación de la estrategia..... | 60 |

| | |
|---|----|
| 4.1. Concepto del proceso de evaluar estrategias | 60 |
| 4.2. Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia..... | 61 |
| 4.3. Fases del proceso de la evaluación..... | 62 |
| 4.4. Indicadores de la evaluación..... | 63 |
| 4.5. Evaluación cualitativa y cuantitativa | 65 |
| 4.6. Características de un sistema de evaluación..... | 67 |
| 4.7 Toma de acciones correctivas | 68 |
| 4.8. Proceso de retroalimentación al seguimiento de la evaluación | 69 |
| Conclusiones..... | 70 |
| Bibliografía..... | 71 |
| Referencias..... | 73 |

Dedicatoria

Quiero dedicar este seminario primeramente a mi Padre Celestial, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis metas como persona y como profesional.

A mis padres Nereyda Jarquín y Juan Contreras por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Mis hermanos Juan Canales y Angie Canales porque siempre he contado con ellos para todo, y por sus muestras de amor y orgullo hacia me persona.

A mis amigos Francis Vanessa Espinoza Santana, Joel Adrián Jiménez Jalinás y Harley Joel Salgado Briceño que gracias a su apoyo moral me permitieron permanecer con empeño, dedicación y cariño, y que hasta el momento, seguimos siendo muy buenos amigos.

Cesky Nereyda Canales Jarquín

Dedicatoria

Dedico primeramente este trabajo a Dios por acompañarme a lo largo de este camino, en las buenas y en las malas, por regalarme sabiduría e inteligencia para poder llegar hasta donde estoy.

A mis padres, Aural Lila Izaguirre y Luis Alejandro Escobar, que gracias a su esfuerzo, sacrificio y dedicación en todos estos años; me han motivado a seguir y culminar mis estudios, a quienes especialmente debo mi formación profesional y sin ellos no sería la persona que soy.

Dedico con mucho cariño este logro a mi abuela, Vilma Páramo, quien ha sido la luz en mi camino, a quien llevare presente en mi vida y en mi corazón.

A mi familia, amigos y a cada una de las personas que me han apoyado en esta etapa de mi vida.

Alisson Gabriela Escobar Izaguirre

Dedicatoria

Dedico este seminario en primer lugar a Dios que me ha iluminado en cada momento de mi vida en hacer posible mis metas, de gran manera dedico este logro a mi abuela quien ya no está presente Francisca Ruiz, pero sé que donde se encuentre me acompaña espiritualmente deseándome lo mejor en cada momento de mi vida.

A mi madre, María Mercedes Proveedor Ruiz por apoyarme durante estos años, quien dedico tiempo, paciencia a que me dedicara a mis tareas, aconsejándome y guiándome por el mejor camino.

A mi padre, Juan Francisco Ramos Rosales, quien a pesar de las largas horas de trabajo siempre me apoyaba, haciéndome sonreír y gracias por apoyo económico.

De igual forma a mi tía Carmen Proveedor quien ha sido una segunda madre, al brindarme su apoyo, consejos, cariño infinitamente gracias porque contribuiste a formarme como mejor persona y sé que contare contigo incondicionalmente.

A mi hermana Selena Ramos por motivarme, ayudándome económicamente, por todos esos momentos que estuvo y sé que estará disponible brindándome de sus conocimientos, paciencia y consejos para superar diversas situaciones que se me presentaron muchas gracias.

Yarely del Socorro Ramos Proveedor

Agradecimiento

Primeramente doy gracias a mi Padre Celestial, por permitirme culminar ésta etapa de mi vida, y haberme brindado salud, fortaleza y valor para lograr esta meta.

A mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y cumplir mis objetivos como persona y profesional y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Agradezco a mis amigos por estar conmigo en todo este proceso y a los docentes, en especial a Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera por brindar arduamente su conocimiento en nuestra formación profesional, por la dedicación de tiempo, y habernos brindado las orientaciones necesarias para la realización del presente trabajo.

Cesky Nereyda Canales Jarquín

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios, quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, por estar conmigo en todo momento, por bendecirme y darme brindarme sabiduría durante mis estudios, dándome salud para culminar mi carrera.

A mis padres por el apoyo moral e incondicional a lo largo de mi vida, quienes han estado en todo momento bríndame su apoyo y demostrarme que puedo lograr cualquier objetivo que me proponga.

A mi hermana y hermano por estar ahí incondicionalmente conmigo, que con su presencia, respaldo y cariño me han impulsado a salir adelante, gracias por transmitirme felicidad en los momentos cuando más los he necesitado.

A mis mejores amigas Bianka Vargas, Génesis Peña y Clara Leiva, por brindarme su apoyo y comprensión, por sus palabras de aliento que siempre me incentivaron a seguir adelante, gracias por depositar su confianza en mi persona y por ser parte de mis sueños.

Y en especial a BTS por ser mi soporte emocional, gracias por existir, por formar parte de mi vida, por hacerme feliz cada día y darme una razón para seguir adelante. Siempre agradezco su existencia y el haberlos conocido. I Purple You BTS.

Alisson Gabriela Escobar Izaguirre.

Agradecimiento

El mayor agradecimiento de este seminario es a Dios y a la virgen María por estar presente en todo momento, guiándome brindándome salud, sabiduría, paciencia y fortaleza para superar cada meta.

A mis padres, familiares y amistades por su apoyo moral, por siempre creer en mí y demostrarme que puedo contar con ellos en cada momento de mi vida.

A todas las personas que han estado y espero estén en un futuro, que de una manera u otra participaron en los momentos más especiales de mis logros. Gracias a mis compañeras por compartir opiniones durante las tareas, por su amistad y a todos los docentes por su arduo trabajo al aportar de sus conocimientos profesionales.

Yarely del Socorro Ramos Proveedor



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta 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.”

La suscrita instructora de seminario de graduación sobre el **Tema General: Estrategia Empresarial**, hace constar que las bachilleres **Cesky Nereyda Canales Jarquín carnet N° 16200398, Alisson Gabriela Escobar Izaguirre, carnet N° 17200420 y Yarely del Socorro Ramos Proveedor, carnet N°. 17201564**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Planeación Estratégica”**, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 06 días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera

Tutora

Seminario de graduación

Resumen

El presente informe de investigación documental tiene como tema principal la estrategia empresarial y como subtema dirección estratégica.

El objetivo principal es describir los elementos y procesos básicos de la dirección estratégica como una herramienta fundamental para la administración adecuada de una empresa que garantice la competitividad de la misma.

Este documento contiene base teórica que está sustentada por cuatro capítulos. La dirección estratégica se ocupa de lo que está por venir. Su intención es predecir lo que puede suceder y planear, con base en ello, lo mejor para la compañía. Dirigir estratégicamente también implica considerar el entorno de la empresa y lo que espera el empresario, así como generar las soluciones que eleven la competitividad y un modelo que auxilie en la toma de decisiones.

La formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión.

La implementación de la estrategia, presenta el proceso por medio del cual los objetivos, estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo y procedimientos, aunque la implementación se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte de la estructura y control de la estrategia.

La evaluación de la estrategia es el proceso a través del cual la empresa analiza las diferentes alternativas u opciones estratégicas, que tiene como resultado elegir la mejor, por medio de la puesta en práctica, para ver si es efectiva y se logra alcanzar su éxito.

La metodología utilizada que presenta la investigación documental, esta soportada de diferentes fuentes; libros de reconocidos autores, información sustraída de sitios web, cumpliendo con las referencias de cada autor a través de las normas APA sexta edición; así como de la rúbrica para seminario de graduación de la UNAN-Managua del departamento de administración de empresas.

Introducción

Esta investigación documental presenta como tema general estrategia empresarial y subtema dirección estratégica.

La dirección estratégica es el proceso que persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos, capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

El objetivo fundamental de esta investigación es describir los elementos y procesos básicos de la dirección estratégica como una herramienta fundamental para la administración adecuada de una empresa que garantice la competitividad de la misma.

El desarrollo de esta investigación está compuesto por cuatro capítulos que permite conocer aspectos del entorno importantes de la dirección estratégica.

En el primer capítulo se abordan los aspectos principales de la dirección del cual se presenta definición de dirección estratégica, que es un estrategia, niveles de la dirección, beneficios, enfoque, etapas, tipos de planes, tipos de estrategias y proceso de toma de decisiones utilizadas en la planeación.

En el segundo capítulo formulación de la estrategia, se abordara el diagnóstico, análisis, proceso y selección de una estrategia, aspectos culturales, aspectos políticos y asignación de recursos para una adecuada elección estratégica.

En el tercer capítulo proporciona una adecuada implementación del proceso de la dirección estratégica, que se puede utilizar en las organizaciones, permitiendo analizar la puesta en práctica de las estrategias en las empresas.

Finalmente, en el cuarto capítulo se conocerá el proceso de la evaluación estratégica, marco de referencia, fases, indicadores, evaluación cualitativa y cuantitativa, la toma de acciones correctivas para poder llegar a una evaluación estratégica correcta.

Justificación

El presente trabajo es de carácter investigativo, con el tema estrategia empresarial, basándose principalmente en la dirección estratégica, respecto a los aspectos teóricos existentes brindada por diversos autores, para un apropiado cumplimiento del desarrollo de la dirección estratégica.

A nivel práctico, este estudio será de mucha utilidad porque presenta la organización de un modelo que deben considerar los administradores para la dirección estratégica, formulación, implementación y evaluación de estrategias, con la finalidad de hacer que la empresa progrese económicamente mediante procedimientos que se deben de poner en marcha para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, así como alcanzar niveles de competitividad en el mundo empresarial tan dinámico según el contexto actual.

Por otro lado, metodológicamente este trabajo será un aporte útil para la universidad, puesto que sirve como material educativo de apoyo en el proceso de enseñanza y aprendizaje para estudiantes en cualquier nivel, como soporte en procesos investigativos y de consulta general, tomándolo de referencia por su característica con soporte teórico, científico de diferentes fuentes, como libros de reconocidos autores.

Objetivos

Objetivo general

Describir los elementos y procesos básicos de la dirección estratégica como una herramienta fundamental para una gestión que garantice la competitividad de la misma.

Objetivos específicos

1. Definir los elementos de la dirección estratégica como dominio básico para la administración en los diferentes niveles directivos.
2. Explicar los procedimientos para la formulación y elección de estrategias que conlleven al éxito y competitividad de las empresas.
3. Detallar el proceso de implementación estratégica que permitan su adecuada elaboración, para el logro de sus metas y objetivos.
4. Presentar la evaluación de la estrategia y sus componentes principales utilizados en las organizaciones para el cumplimiento de los resultados esperados.

Capítulo uno: Dirección estratégica

(Draft, L, 2006) La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (p. 540).

1.1. Concepto de dirección estratégica

La estrategia se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados.

La dirección estratégica se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura (Álvarez, 2000, pág. 20)

La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa (Hax y Majuf, 1984, pág. 72).

1.2. Concepto de estrategia

(Chandler, 2003) La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos para el logro de dichas metas (p. 18).

(Ansoff, 1965) La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que plantea a futuro (p. 12).

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas (Jonhson y Scholes, 2001, pág. 10).

Es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y creencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes (Mintzberg, H y Quinn, J.B, 1995, pág. 5).

1.3 Que es un estratega

Se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes les corresponde la definición de los objetivos y las políticas de la empresa. Sin embargo, este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado.

Por ello, en este contexto se entenderán como estrategias cualquier persona sin importar su posición y rango, y que en la organización controle acciones claves y que tenga la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

Sin embargo, los administradores generales son los candidatos obvios para desempeñar dicho papel, debido a que, por lo común, su perspectiva es más amplia que la de muchos de los integrantes de su equipo, también porque son quienes tienen la mayor capacidad para tomar decisiones dentro de la organización (Davidgom, 2011). Párr.1-3.

1.4 Niveles que se emplea la dirección estratégica

El proceso de la dirección 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 dirección 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 (Torres z. , 2014, pág. 45).

1.4.1 Responsable de la dirección estratégica

De igual manera en una organización, la responsabilidad fundamental de la dirección estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización, aun cuando por lo común otros administradores con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo.

Por tanto, lo que el director general considera estratégicamente importante a menudo se refleja en la estrategia de la organización y, por lo general, pone un estilo personal de aprobación en las decisiones y acciones estratégicas importantes.

Los gerentes de las funciones o los directores de proyectos, así como los responsables de otros departamentos operativos también tienen importantes responsabilidades en la creación de la estrategia, en la implantación y en la evaluación de sus resultados.

Las empresas de un solo negocio no necesitan más de tres niveles: Un administrador general de la estrategia, administradores en el área funcional y administradores de nivel operativo.

Las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen sólo algunas personas clave que pueden manejar la creación e implantación de la estrategia. Los administradores de las organizaciones no lucrativas, al igual que los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores cuando sus puestos implican la formulación y puesta en práctica del proceso de dirección estratégica (Torres z. , 2014, págs. 45-46).

1.5. Beneficios de la dirección estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en dirección estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización.

Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios.

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la dirección estratégica mejor calificados fueron:

1. Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa.
2. Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente.
3. Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Sin embargo, para ser eficaz la dirección estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No donde esperamos que este!).
2. Si no se realizan cambios, ¿Dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años?, ¿son aceptables las repuestas?
3. Si las repuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas? (Wheelen, T y Hunger, D, 2007, pág. 5).

Actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el Estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando. Éstas son señales que el mundo tiene una dinámica diferente, vivimos una etapa de globalización intensa que revoluciona el comportamiento de los individuos y las organizaciones.

Es así que la dirección estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización.

La dirección 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, sí deben eficientar el aprovechamiento de sus recursos.

Por lo que se refiere a rentabilidad, la dirección estratégica, entre otros, puede arrojar los siguientes beneficios en:

Proceso de compras, fabricación, almacenamiento:

1. Perfeccionar métodos de previsión de ventas, programación de compras y producción.
2. Disponibilidad inmediata de materias primas y materiales.
3. Mantenimiento de inventarios óptimos de repuestos y refacciones.
4. Optimizar el costo de mano de obra.

5. Inventarios óptimos de productos terminados.
6. Revisar y mejorar tanto el costo como la estructura de capital.

Proceso de ventas, distribución y cobranza:

1. Oportuno procesamiento de pedidos.
2. Óptimo sistema de distribución.
3. Determinar mejores políticas de remuneración, créditos y descuentos.
4. Seguimiento y recuperación de cartera vencida.

Proceso de compras, recepción, pago:

1. Programación de compras.
2. Programar pagos en función a prioridades.

Sistema de información integral:

Estar permanentemente informados de las decisiones y de los efectos de las decisiones de la organización como un todo.

Por lo que se refiere a productividad, la dirección estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios en:

1. Factores externos: regulación del gobierno, competencia y demanda del cliente.
2. Capacidad e inventario: planeación de la capacidad, inventario y compras.
3. Producto: ingeniería de valor, diversidad de producto, investigación y desarrollo.
4. Proceso: equipo, flujo del proceso, automatización y selección del proceso.
5. Fuerza de trabajo: objetivos (administración por objetivos), sindicatos, remuneraciones, supervisión, estructura de la organización, diseño del trabajo, capacitación, selección y ubicación.
6. Calidad: mejoramiento de la calidad.

Desde luego que las condiciones varían o cambian según se trate de una organización que pertenece al sector industrial, al sector comercio o al sector servicios. Por otro lado, existe también una amplia gama de beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir (Torres, 2014, págs. 47-49).

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

Históricamente, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica.

Ésta sigue siendo una de las mayores ventajas de la dirección estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales.

Por eso, la manera de llevar a cabo la dirección estratégica es excepcionalmente importante. El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso.

Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados también comprenden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la organización. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.

De esta manera, *un gran beneficio de la dirección estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos*. Otorgar facultades de decisión o empowerment es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo (David, 2008) Párr.1-3.

1.6. Enfoque de la dirección estratégica

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 dirección 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. Un autor que maneja este enfoque es H. E. Aldrich.
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. Autores que manejan este enfoque son J. Argenti; George Allen y Unwin; G. A. Steiner; H. I. Ansoff; A. J. Rowe; K. E. Dickel; R. O. Mason y, N. H. Snyder.

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. Algunos autores que sobresalen en este enfoque son Lindblom; J. B. Quinn y E. Chaffee.

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. Algunos autores que manejan este enfoque son E. E. Chaffee; E. Schein; J. C. Spender; A. Sheldon y R. Miles y, C. Snow.

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. Algunos autores que abordan este enfoque son H. Mintzberg (1983); E. Ferlie y C. Bennett; S. J. Hickson y, D. C. Hambrick.
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. Algunos autores importantes de este enfoque son D. K. Hurst; I. C. Rush y R. E. White y, R. Stacey.

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. Investigaciones desarrolladas en la Cranfield School of Management por A. Bailey y G. Jonson (Torres, 2014, págs. 49-51).

1.7. Etapas de la dirección estratégica

En la medida en que los administradores intentan mejorar su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la dirección estratégica.

Etapa 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que solo pretende ser dirección estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapa 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro.

Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por posiciones mayores de fondos. Se llevan juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapa 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos, aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores del nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación.

Los administradores a nivel superior participan una vez al año en un “retiro” que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente.

Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapa 4. Dirección estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. Los planes detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia.

Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles (Wheelen, T y Hunger, D, 2007, págs. 3-5).

1.8. Tipos de planes

La planeación estratégica se divide en tres estilos de planeación, cada una con un nivel de respuesta en un tiempo determinado, sean cortos o largos. Cada plan tiene propósitos establecidos para su debido cumplimiento. Los estilos de planes le permiten a la organización, organizar y controlar de manera eficiente cada área y departamento de la empresa, es común que las empresas se dividan las tareas para lograr los objetivos, alcanzarlos y determinar el nivel de eficacia de la realización de los planes.

Cada plan conlleva actividades para su debida realización, a su vez tareas que le orienten y guíen que pasos hacer para lograr los propósitos. Una empresa debe saber dividir los planes, de tal forma que operen todos de manera conjunta y eficiente. Por ejemplo, una empresa de producción de arroz no podrá planear estratégicamente sin antes ordenar y calificar el área de operaciones que estén estrictamente ligadas con la producción (Aleman y Castro, 2011, pág. 42).

Tabla 1.1
Presentación de planes]

| Alcance | Niveles | Tipo de planeación | Objeto |
|---------------|---------------|--------------------|--|
| Largo plazo | Institucional | Estratégico | Elaboración del mapa ambiental para su debida evaluación, los elementos evaluativos son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. |
| Mediano plazo | Intermedio | Táctico | Implementación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental. |
| Corto plazo | Operacional | Operativo | Subdivisión de planes tácticos de cada departamento, en planes operativos en cada área de trabajo. |

(Alemán y Castro, 2011, pág. 43)

1.8.1 Planes estratégicos

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Además en esta planeación se decide sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de ellos. Los planes estratégicos implican años y a veces décadas.

Por ejemplo, el objetivo de la empresa Bimbo era ser la panificadora número uno de la República Mexicana, además llegar a todos los poblados, como vemos es un objetivo a largo plazo, es general y quien lo propuso fue el fundador, don Lorenzo Servitje Sendra, cuando era Director General, y a la fecha lo ha logrado.

1.8.2 Planes tácticos

Para lograr la planeación estratégica es necesario realizar varios planes específicos en cada uno de los departamentos de la empresa. Estos planes se dan a mediano plazo (a más de un año y menos de 3 años) y se conoce como planeación táctica.

La planeación estratégica se refiere a toda la empresa y la táctica a un departamento. Siguiendo con nuestro ejemplo, Bimbo para lograr ser la panificadora número uno ha innovado sus productos, creado productos, mejorado la logística (distribución del producto), abrir diversas plantas productoras en la República Mexicana, comprar empresas panificadoras, entre otros. Como se ve, estas actividades han ayudado a lograr la estrategia.

1.8.3 Planes operativos

Nace por los lineamientos establecidos en la planeación táctica y se refiere a la asignación de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, su plazo es a corto plazo (menor a un año). La planeación operativa de Bimbo es la programación diaria de producción, de entrega, la capacitación, las comisiones, búsqueda de nuevos puntos de venta (López, 2012, págs. 80-82).

1.9. Tipos de estrategias

Los ambientes de tarea de las empresas son pluralistas y multifacéticos, y están conformados por varios subambientes en que la empresa está involucrada – en una red de interdependencias-, para efectuar sus transacciones.

Para administrar su interdependencia con los demás elementos del ambiente de tarea, cada empresa utiliza diversos tipos de estrategias.

Como el ambiente de tarea está definido por la dependencia de la empresa, que trae coacciones o contingencias a la empresa, el problema fundamental es evitar la dependencia de los elementos del ambiente de tarea.

En consecuencia, la empresa puede desarrollar estrategias cooperativas (como ajuste, cooptación y coalición) o estrategias competitivas (competición) (Chiavenato, 2001, pág. 18).

1.9.1 Estrategia funcional

Una estructura funcional agrupa las tareas y las actividades por función de negocios, como producción/operaciones, marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de información. Además de ser simple y poco costosa, la estructura funcional también promueve la especialización de las tareas, fomenta el uso eficiente de talento técnico y administrativo, minimiza la necesidad de un sistema de control elaborado y permite una rápida toma de decisiones (David, 2013, pág. 222).

1.9.1.1 Estrategia de marketing

Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia. Algunos de los ejemplos de decisiones de marketing que pueden requerir políticas son los siguientes:

1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
4. Ofrecer una garantía completa o limitada.
5. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
6. Anunciarse en Internet o no. Existen dos variables de suma importancia para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. Ambos se consideran como las contribuciones más importantes del marketing a la dirección estratégica.

La segmentación del mercado es ampliamente utilizada en la implementación de estrategias, específicamente en empresas pequeñas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda dirigirse a grupos particulares de clientes, el siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan. Esto requiere de análisis e investigación. Una grave equivocación es suponer que la empresa sabe lo que los clientes quieren y esperan. Innumerables estudios de investigación revelan las grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio, cómo clasifican la importancia de las diferentes actividades de servicio y cómo los productores ven los servicios (David, 2008, págs. 306-307).

1.9.1.2 Estrategia financiera

En este apartado se examinan diversos conceptos de finanzas y contabilidad considerados como centrales para la implementación de la estrategia: adquirir el capital necesario, desarrollar proyecciones de estados financieros, elaborar presupuestos financieros y ponderar el valor de un negocio. He aquí algunos ejemplos de decisiones que pueden requerir políticas financieras y contables:

1. Aumentar el capital con deudas a corto plazo, deudas a largo plazo, acciones preferentes, o acciones ordinarias.
2. Arrendar o comprar activos fijos.
3. Determinar un porcentaje adecuado de la ganancia neta que se destinará al pago de dividendos.
4. Utilizar UEPS (últimas entradas, primeras salidas) y PEPS (primeras entradas, primeras salidas), o un enfoque contable de valor de mercado.
5. Ampliar el tiempo de las cuentas pendientes de cobro.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento en cuentas dentro de un periodo específico.
7. Determinar la cantidad de efectivo que debe mantenerse (David, 2008, pág. 313).

1.9.1.3 Estrategia de investigación

El personal de investigación y desarrollo (I y D) puede desempeñar un papel integral en la implementación de estrategias. Estos individuos tienen generalmente la encomienda de desarrollar nuevos productos y mejorar los viejos, de manera que esto permita una implementación efectiva de las estrategias. Los empleados y gerentes de I y D llevan a cabo tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, el ajuste de los procesos a la materia prima local, la adaptación de los procesos a los mercados locales y la alteración de los productos para adaptarlos a ciertos gustos y especificaciones.

Estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y la diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y mejorar significativamente los viejos. Pero el nivel de apoyo gerencial para la I y D con frecuencia se ve limitado por la disponibilidad de recursos.

Los avances tecnológicos que afectan los productos de consumo e industriales, así como los servicios, reducen los ciclos de vida de los productos. Las compañías de todas las industrias dependen del desarrollo de nuevos productos y servicios para impulsar la rentabilidad y el crecimiento. Las encuestas sugieren que las organizaciones más exitosas utilizan una estrategia de I y D, la cual vincula las oportunidades externas con las fortalezas internas, y además está ligada con los objetivos.

Las políticas de I y D bien formuladas hacen corresponder las oportunidades del mercado con las capacidades internas y pueden reforzar los esfuerzos de la implementación de la estrategia para:

1. Hacer énfasis en las mejoras de productos o procesos.
2. Acentuar la investigación básica o aplicada.
3. Ser líderes o seguidores en I y D.
4. Desarrollar procesos de robótica o manuales.
5. Gastar mucho o poco dinero, o bien, una cantidad promedio, en I y D.
6. Llevar a cabo I y D dentro de la empresa o contratar empresas externas para que se encarguen de esas actividades.
7. Recurrir a investigadores de universidades o del sector privado.

Deben existir interacciones efectivas entre los departamentos de I y D y otros departamentos funcionales para la implementación de diferentes tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre los departamentos de marketing, finanzas y contabilidad, I y D y sistemas de información pueden minimizarse con políticas y objetivos claros.

Muchas empresas luchan con la decisión de comprar la experiencia y el conocimiento de I y D a empresas externas o desarrollarlos internamente. Las siguientes pautas servirán de ayuda para tomar esta decisión:

1. Si el ritmo del progreso técnico es lento, la rapidez de crecimiento del mercado es moderada y existen barreras significativas para la entrada de nuevos participantes, entonces la solución más deseada será la I y D en la misma empresa. La razón es que la I y D, si es exitosa, dará como resultado un monopolio temporal de productos o procesos que la compañía puede explotar.
2. Si la tecnología cambia rápidamente y el mercado crece con lentitud, entonces un esfuerzo considerable en I y D resultaría muy riesgoso, ya que esto podría llevar en última instancia al desarrollo de una tecnología obsoleta o una para la que no existe un mercado.
3. Si la tecnología cambia con lentitud, pero el mercado crece rápidamente, por lo general, no hay suficiente tiempo para un desarrollo dentro de la empresa. Entonces, el enfoque sugerido es obtener las habilidades en I y D bajo términos exclusivos o no exclusivos de una empresa externa.
4. Si tanto el progreso técnico como el crecimiento del mercado son rápidos, las habilidades en I y D deberán obtenerse mediante la adquisición de una empresa bien establecida en la industria.

Existen al menos tres grandes enfoques de I y D para la implementación de estrategias.

El primer enfoque es ser la primera empresa del mercado en vender nuevos productos tecnológicos. Ésta es una estrategia atractiva y excitante, pero también peligrosa.

Un segundo enfoque de I y D es ser un imitador innovador de productos exitosos, minimizando así los riesgos y costos de arrancar.

Este enfoque implica permitir que una empresa pionera desarrolle la primera versión del nuevo producto y que demuestre que existe un mercado. Después, las empresas rezagadas desarrollarán un producto similar. Este enfoque requiere de un excelente personal de I y D y de un sobresaliente departamento de marketing.

Un tercer enfoque de I y D es ser un productor de bajo costo de bienes similares, pero de menor precio que los introducidos recientemente. Conforme un producto es aceptado por los clientes, el precio se vuelve muy importante en la decisión de compra. Además, el marketing masivo reemplaza la venta personal como la estrategia de ventas dominante. Esta estrategia de I y D requiere de una inversión sustancial en plantas y equipo, pero menos gastos en I y D que los otros dos enfoques descritos previamente (David, 2008, págs. 325-326).

1.9.1.4 Estrategia de sistema de información

Las empresas que recopilan, asimilan y evalúan información externa e interna de la manera más eficiente posible están ganando ventajas competitivas sobre otras compañías. Reconocer la importancia de tener un sistema de información gerencial efectivo no será una opción en el futuro, sino un requisito.

La información es la base para entender una empresa. En muchas industrias la información se está convirtiendo en el factor más importante que diferencia a las compañías exitosas de las que no lo son.

El proceso de dirección estratégica se facilita inmensamente en las empresas que cuentan con un sistema de información efectivo. Muchas compañías están adoptando un nuevo enfoque para los sistemas de información, uno que mezcla el conocimiento tecnológico de los expertos en computación con la visión de la alta administración.

La recopilación, la recuperación y el almacenamiento de la información pueden utilizarse para crear ventajas competitivas en formas como la venta cruzada a los clientes, la supervisión a los proveedores, el suministro adecuado de información a los gerentes y empleados, la coordinación de actividades entre diferentes divisiones y la administración de los fondos.

Al igual que el inventario y los recursos humanos, la información se reconoce actualmente como un activo organizacional valioso que puede ser controlado y administrado. Las empresas que implementan estrategias utilizando la mejor información cosecharán las ventajas competitivas del siglo XXI.

Un buen sistema de información permite que una empresa reduzca sus costos. Por ejemplo, las órdenes online que hace un agente de ventas a las instalaciones de producción reducen el tiempo para hacer pedidos de material, así como el costo de los inventarios. La comunicación directa entre proveedores, fabricantes, vendedores y clientes permite unir elementos de la cadena de valor como si fueran una organización. Las mejoras en la calidad y el servicio a menudo son el resultado de un mejor sistema de información (David, 2008, pág. 327).

1.9.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande.

Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva o de cooperación que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito.

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos.

De este modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. Todas las corporaciones, desde la empresa más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos (Thomas y Hunger, 2007, págs. 164-165).

1.9.2.1 Estrategia de diversificación, en negocios relacionada

Con una estrategia corporativa de diversificación relacionada, la empresa aprovecha o extiende sus recursos y capacidades para crear valor. La empresa que utiliza la estrategia de diversificación relacionada desea desarrollar y explotar economías de alcance entre sus negocios.

Las economías de alcance, que están a disposición de las empresas que operan en muchos mercados de productos o industrias, son ahorros en costos que hace la organización cuando comparte con éxito algunos de sus recursos y capacidades al nivel de empresa o cuando transfiere una o varias competencias centrales que fueron desarrolladas en uno de sus negocios a otro de sus negocios.

Las empresas tratan de crear valor con las economías de alcance por medio de dos clases básicas de economías en las operaciones: con actividades compartidas (operación relacionada) y transferencias de competencias centrales al nivel de empresa (corporativo relacionada). La diferencia entre las actividades compartidas y la transferencia de competencias se debe a la forma en que recursos separados se utilizan de forma conjunta para crear economías de alcance.

Para crear las economías de alcance con frecuencia es necesario compartir recursos tangibles, como planta y equipo, u otros activos físicos de la unidad de negocios. Los recursos menos tangibles, como la tecnología de manufactura, también se pueden compartir (Hitt; Ireland y Hoskisson, 2008, pág. 175).

1.9.2.2 Estrategia de diversificaciones, en negocios no relacionadas

Las empresas que utilizan una estrategia corporativa de diversificación no relacionada no buscan la operación relacionada o corporativa relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada crea valor por medio de dos tipos de economías financieras. Las economías financieras representan el ahorro en costos que se debe a una mejor asignación de los recursos financieros derivados de inversiones realizadas dentro y fuera de la empresa. La asignación eficiente del capital interno puede llevar a economías financieras y disminuye el riesgo de los diversos negocios de la empresa; por ejemplo, conduce a la creación de un portafolio de negocios que tiene distintos perfiles de riesgo.

El otro tipo de economía financiera se presenta con la adquisición de otras empresas y con la posterior reestructuración de sus activos. En este caso, la empresa que se diversifica adquiere otra, reestructura los activos de ésta de modo que opere de forma más rentable y, a continuación, la vende en el mercado externo obteniendo utilidades (Hitt et al., 2008, pág. 181).

1.9.3 Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de la organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas o grandes empresas, tienen mayor acceso a los recursos, compiten generalmente con base al 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 estrategas 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 (David F. R., 2003, pág. 174).

1.9.3.1 Estrategia 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 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.

La lucha por llegar a ser el productor líder en costos en una industria puede ser eficaz cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de los productos o cuando hay muchos compradores con un poder de negociación significativo.

La idea principal es mantener precios más bajos que los competidores y así ganar participación en el mercado y ventas, eliminando por completo del mercado a algunos competidores.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio. Varias empresas que son reconocidas por sus estrategias de liderazgo en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker, Lincoln Electric y Briggs and Stratton (David F. R., 2003, pág. 175).

1.9.3.2 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. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. 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.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

Los requisitos de organización comunes para que una estrategia de diferenciación logre el éxito son una buena coordinación entre las funciones de I y D, y mercadotecnia, así como beneficios importantes que atraigan a los científicos y a la gente creativa.

Entre las empresas que siguen una estrategia de diferenciación están Dr. Pepper, Jenn-Air, The Limited, BMW, Grady-White, Ralph Lauren, Maytag y Cross (David F. R., 2003, pág. 176).

1.9.3.3 Estrategia 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.

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. Entre las empresas que siguen una estrategia de enfoque están Clear Channel, con base en San Antonio, que es la cadena de radio más grande de Estados Unidos, propietaria de anuncios espectaculares y promotora de conciertos. Clear Channel ha utilizado una estrategia de enfoque durante una década, obteniendo 5,300 millones de dólares de ingresos anuales de sus operaciones en 63 países, incluyendo 1,200 estaciones de radio, 19 canales de televisión y 770 mil anuncios en exteriores.

La siguiente empresa de radio más importante en Estados Unidos es Infinity Broadcasting Corp., que cuenta con sólo 183 estaciones de radio. Clear Channel es propietaria de ocho estaciones de radio en cada una de las siguientes ciudades: Los Ángeles, Houston, Denver y Washington, D.C.

Bally Total Fitness Holding Corporation, la empresa líder en Estados Unidos en clubes de salud, adquirió hace poco Crunch, una empresa importante de clubes de salud. Bally permitió que Crunch, con base en Nueva York, conserve su nombre y se expanda de 19 clubes a 40 antes del 2004. Bally opera alrededor de 400 clubes con cuatro millones de miembros. Bally adquirió en fechas recientes los Sports Clubs de Canadá, siguiendo evidentemente una estrategia de enfoque. Otro ejemplo excelente de una estrategia de enfoque es el hecho de que Bayerische Motoren Werke AG (BMW) se centra de manera exclusiva en automóviles de lujo de excelente calidad. La estrategia de BMW desafía la sabiduría convencional de la industria automotriz al producir también para el mercado masivo.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Una empresa que utiliza una estrategia de enfoque debe concentrarse en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados geográficos o en determinados segmentos de la línea de productos, dar un mejor servicio a un mercado pequeño, pero bien definido, que los competidores que sirven a mercados más extensos (David F. R., 2003, pág. 177).

1.10. Proceso de toma de decisiones

Es el proceso por el cual los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las metas y cursos de acción de la organización (Jones, 1999, pág. 225).

Consiste en un proceso de siete pasos que brinda una manera racional y analítica de ver las decisiones. Los pasos incluyen la identificación del problema, la recolección de información relevante, el desarrollo de alternativas, la evaluación de alternativas, la elección de la mejor alternativa, la implantación de la decisión y el seguimiento y la evaluación.

El proceso de toma de decisiones consta de siete pasos:

1. Identificar el problema: el proceso de toma de decisiones inicia con la existencia de un problema, o más específico, una discrepancia entre un estado existente y el estado deseado de las cosas. Una de las tareas más difíciles en esta etapa, por tanto, es separar los síntomas de los problemas.
2. Reunir información relevante: una vez identificado el problema, se requiere recolectar hechos e información relevante para el problema. ¿Por qué sucedió ahora? ¿Cómo afecta a la productividad del departamento? ¿Qué políticas de la compañía, si las hay, son relevantes para manejar este problema? ¿Cuáles son las limitaciones de tiempo para resolverlo? ¿Qué costos están relacionados?
3. Desarrollar alternativas: una vez reunida la información relevante, es momento de identificar todas las alternativas posibles. Ahora es cuando tiene que demostrar su creatividad, tomando en cuenta qué alternativas existen más allá de las obvias o de las que ya usó.

Hay que tener en mente que este paso sólo requiere identificar alternativas. Ninguna alternativa no importa si no es usual o es poco convencional, debe descartarse. También evite la tendencia a dejar de buscar alternativas después de haber identificado un par de ellas. Si sólo observa dos o tres opciones, tal vez no ha pensado suficiente.

Mientras más alternativas generen, mejor será su solución final. ¿Por qué? La elección final sólo puede ser tan buena como la mejor alternativa que haya generado.

4. Evaluar cada alternativa: el siguiente paso en el proceso de toma de decisiones es evaluar las ventajas y desventajas de cada alternativa. ¿Cuál será el costo de cada una? ¿Cuánto tiempo llevará implementarla? ¿Cuál es el resultado más favorable que se espera de cada una? ¿Cuál es el menos favorable?

En este paso, es particular, es importante cuidarse de los prejuicios. Sin duda, algunas alternativas habrán parecido más atractivas cuando se identificaron. Otras, a primera vista, habrán parecido irreales o demasiado riesgosas.

En consecuencia, es posible una tendencia prematura en favor de algunos resultados sobre otros y, con esto, no ser imparcial en el análisis.

Trate de hacer a un lado sus prejuicios iniciales y evalúe cada alternativa con tanta objetividad como sea posible. Sin embargo, usted podrá mejorar el resultado final si reconoce sus prejuicios e intenta realmente controlarlos.

5. Seleccionar la mejor alternativa: después de analizar los pro y los contra de cada alternativa, es momento de elegir la mejor de ellas. Es cierto que la “mejor” reflejará cualquier situación o prejuicio que se haya incluido en el proceso de toma de decisiones.

Esto depende de cosas como qué tan completa y precisa es la información reunida en el paso dos, la ingenuidad al desarrollar alternativas en el paso tres, el grado de riesgo que desea correr y la calidad del análisis en el paso cuatro.

6. Implantar la decisión: incluso cuando haya hecho la mejor elección, la decisión aún puede fracasar si no se pone en marcha del modo adecuado. Esto significa que debe transmitir la decisión a los afectados y conseguir que se comprometan con ella. En especial, tendrá que designar las responsabilidades, asignar los recursos necesarios y aclarar las fechas de entrega.

7. Seguimiento y evaluación: la última fase en el proceso de toma de decisiones es dar seguimiento y evaluar los resultados de la decisión. ¿La alternativa consiguió el resultado deseado? ¿Corrigió el problema que se identificó en el paso 1? Si el seguimiento y la evaluación indican que los resultados buscados no se lograron, necesitará revisar el proceso de decisión para ver que estuvo mal. Tendrá en esencia un nuevo problema, y deberá llevar a cabo otro proceso de toma de decisiones, pero desde una nueva perspectiva (Robbins y Decenzo, 2008, págs. 185-189).

Capítulo dos: Formulación de la estrategia

La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico. El plan estratégico de una compañía es dinámico, y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras (Maldonado, J, 2004). Párr.10.

2.1. Concepto de formulación de la planeación estratégica

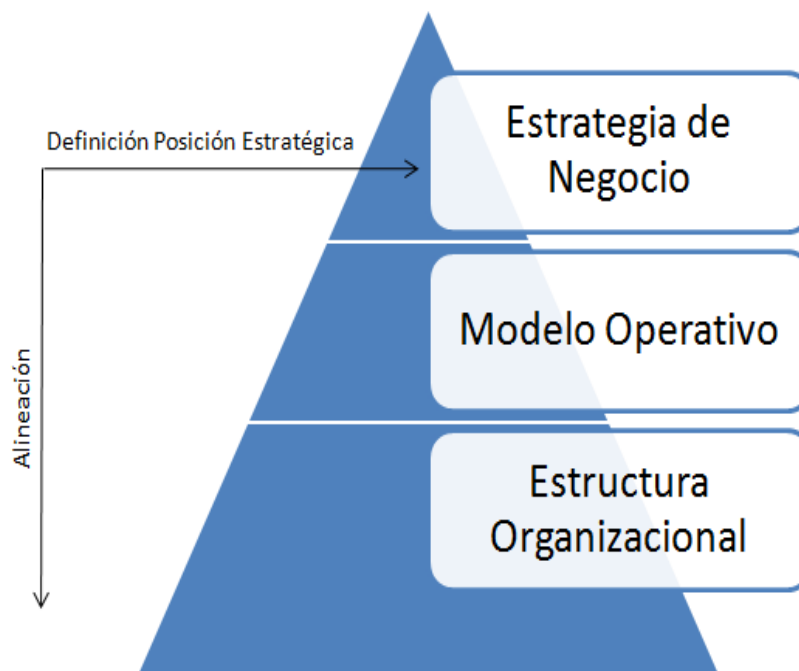
La formulación de la planeación estratégica es una forma de mirar, revisar y analizar la actual posición competitiva y problemas estratégicos que estén afectando a la compañía. Una correcta formulación de la planeación estratégica provee del contenido para el desarrollo corporativo mediante la definición de la actual posición competitiva y de mercado de la compañía. Además, sirve para la revisión del portafolio estratégico de las distintas unidades de negocio dentro de la compañía.

Se pueden identificar áreas dentro de la compañía que requieren mejoras en sus estrategias y, a su vez, alinearlas con los activos disponibles dentro de ellas (capital humano, tecnología, equipos y compararlas con la estrategia formal inicial, si es que existe.

El rango de análisis puede ser de carácter general o detallado dependiendo de la información que se obtenga producto de un análisis preliminar de la situación actual.

La formulación de la planeación estratégica es útil para evaluar las opciones para crecer, identificar áreas determinadas para mejorar el performance de la definición e implementación de la estrategia y encontrar el “calce” justo entre el portafolio de negocios actuales e inversiones presupuestadas.

Figura 2.1 Nivel estratégico



(Gutierrez, 2014). Párr.1-5.

La formulación de la planeación estratégica es especialmente efectiva cuando desde un punto de vista externo se puede proveer de ideas y perspectivas independientes sobre problemas y desafíos que la empresa hoy enfrenta o enfrentará en el futuro.

Poder contar con una adecuada formulación de la planeación estratégica es una herramienta muy valiosa que permite y ayuda a los líderes empresariales a construir la base de argumentación y toma de decisiones para la optimización y asignación de los recursos de la compañía. (Gutierrez, 2014). Párr.1-7.

2.2 Visión

Es la definición de la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización esté dentro de 3 o 5 años.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la organización es y quiere ser en el futuro (David, 2008, pág. 313).

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los primeros años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro deben considerar los siguientes elementos:

1. Debe ser formulada por líderes
2. Dimensión de tiempo
3. Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
4. Amplia y detallada
5. Positiva y alentadora
6. Debe ser realista en lo posible
7. Comunica entusiasmo
8. Proyecta sueños y esperanzas
9. Incorpora valores e intereses comunes
10. Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
11. Logra sinergismo
12. Debe ser difundida interna y externamente (Davalos, 2016, pág. 10).

2.3. Misión

La misión es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión institucional debe reflejar expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para qué existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructura de la misión, son los siguientes:

1. Clientes- ¿Quiénes son los clientes de la institución?
2. Productos o servicios- ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
3. Mercados- ¿compite la institución geográficamente?
4. Preocupación por supervivencia y mejoramiento
5. Preocupación por imagen pública- ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución? (Mintzberg, 2012, pág. 12).

2.4. Estrategia

Las estrategias representan las respuestas de la gestión al cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización.

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo lograr una ventaja competitiva, cómo conseguir que la misión y la visión sean una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional del negocio.

La estrategia está inherentemente orientada hacia la acción: tiene que ver con lo que hay que realizar y cuándo se debe hacer, por lo tanto cada objetivo que tengamos en la empresa precisará a su vez de una estrategia.

Las estrategias evolucionan a lo largo del tiempo se precisa de movimientos novedosos ante desarrollos nuevos e imprevistos. Para la gestión, el futuro es demasiado incierto como para planificar por adelantado la estrategia de la empresa y no encontrar razones para cambiar un elemento por otro de dicha estrategia conforme pasa el tiempo.

En muchas industrias de la actualidad, sobre todo en aquellas en donde la tecnología avanza con rapidez y en las que están involucradas con internet, el ritmo del cambio en la industria es vertiginoso, y algunas veces bastante caótico. Se requiere una adaptación dinámica de la estrategia.

Los factores modeladores de estrategia son los siguientes:

Factores externos:

1. Consideraciones de pertenencia
2. Atractivo de la industrial
3. Oportunidades y amenazas

Factores internos:

1. Fortalezas debilidades
2. Concepto de negocio
3. Sistema de valores (Davalos, 2016, pág. 17).

2.5. Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Una empresa debe surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos esto es el FODA.

Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores

El análisis FODA se apoya en la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional (Mendoza, 2009, pág. 23).

2.5.1 Fortalezas

Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas (Rojas, 2007, pág. 55).

Una fortaleza de la organización es la función que realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y aquellos recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social (Carrión, 2007, pág. 34).

Las fortalezas son características propias de las empresas que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas, y se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control mantienen un alto nivel de desempeño y pueden asumir diversas formas en las que existen recursos humanos maduros capaces habilidades y destrezas finanzas sanas.

Esta variable son elementos positivos que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos y algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad (Koontz, 1999, pág. 43).

2.5.2 Oportunidades

(Barrios, 2006) Las oportunidades se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuantitativamente (p. 212).

Elementos del ambiente que tu negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado (David, 2003, pág. 58).

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Las oportunidades para las empresas simbolizan las maneras de estar presente en el mercado para definir cursos de acción que le ayudaran a posicionarse en el mercado y para cada empresa el entrar en otros mercados se convierte en un reto.

Resulta difícil posicionar el producto en un mercado nuevo y lograr que sea aceptado por los clientes, la empresa crecería aún más y podría establecer en otros nichos apoyándose en estudios de mercado que le ayuden a fortalecer sus canales de venta y llegar a más clientes, así mismo como adquirir tecnología que le permita día con día estar a la vanguardia y vendrían a expandir la línea de producto que actualmente ofrece a sus consumidores (Koontz, 1999, pág. 45).

2.5.3 Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control (Koontz, 1999, pág. 46).

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Este es un factor negativo, que se tienen en la empresa, y que constituye barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden.

Una debilidad de una organización se podría considerar como un aspecto en el cual la empresa es vulnerable o simplemente es una actividad que se realiza en forma deficiente, colocando a la industria en una situación débil (David, 2003, pág. 38).

2.5.4 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado a los aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos.

Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica (Koontz, 1999, pág. 46).

Para toda empresa las amenazas representan toda aquellas fuerzas ambientales no controlables por la organización, estos no es nada más que una gama problemas potenciales que deben trabajarse en pro de mejoramiento competitivo, que es lo que hoy en día buscan todas las empresa y no dejarse debilitar por los competidores (David, 2003, pág. 308).

2.6. Formulación de las metas

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el periodo de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento. Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas la rentabilidad, el incremento de las ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos (APO).

Para que un sistema de APO funcione, las metas de la unidad deben cumplir cuatro criterios:

1. Deben acomodarse por jerarquía en orden descendente, de acuerdo con su importancia.
2. Las metas deberán ser cuantitativas siempre que sea posible.
3. Las metas deben ser realistas.
4. Las metas deben ser consistentes (Kotler, F y Keller, K, 2012, pág. 49).

2.7. Proceso a seguir para elegir una 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.

Mucho se ha escuchado hablar sobre los diferentes tipos de estrategia que deben utilizar las organizaciones, tales como las estrategias genéricas de Michael Porter (liderazgo en costos, en diferenciación, y enfoque) o las estrategias para la internacionalización de George Yip, pero tomar una decisión de elección de estrategia conlleva varios puntos, que se detallarán en este ensayo, para que la decisión sea la más adecuada; primero se tiene que tener bien claro el concepto de estrategia, luego definir en cuál de los niveles de la compañía se va a aplicar, el tercer paso que se debe tener en cuenta es cómo debe ser el pensamiento estratégico dentro del grupo que lo va aplicar y finalmente la valoración de la estrategia.

2.7.1 Pasos para la selección de la estrategia en las organizaciones

Estos son los cuatro pasos que deben seguir las compañías para seleccionar la estrategia más apropiada.

Paso 1. El concepto de estrategia

En primer lugar, hay que tener bien claro el concepto de estrategia, se ha convertido en un término muy recorrido en los entornos empresariales, y ha sido tocado por muchos autores, la mejor definición para el autor de este ensayo es la siguiente:

“Estrategia es un plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable” (Thompson y Strickland).

Las organizaciones deben desarrollar la ventaja competitiva más importante que es el conocimiento o capital intelectual que se da sobre la base de experiencias, innovación, y motivación; pero no consiste en solo tenerla, el éxito de esta ventaja será siempre y cuando sea sostenible en el tiempo.

Paso 2. Nivel de la estrategia

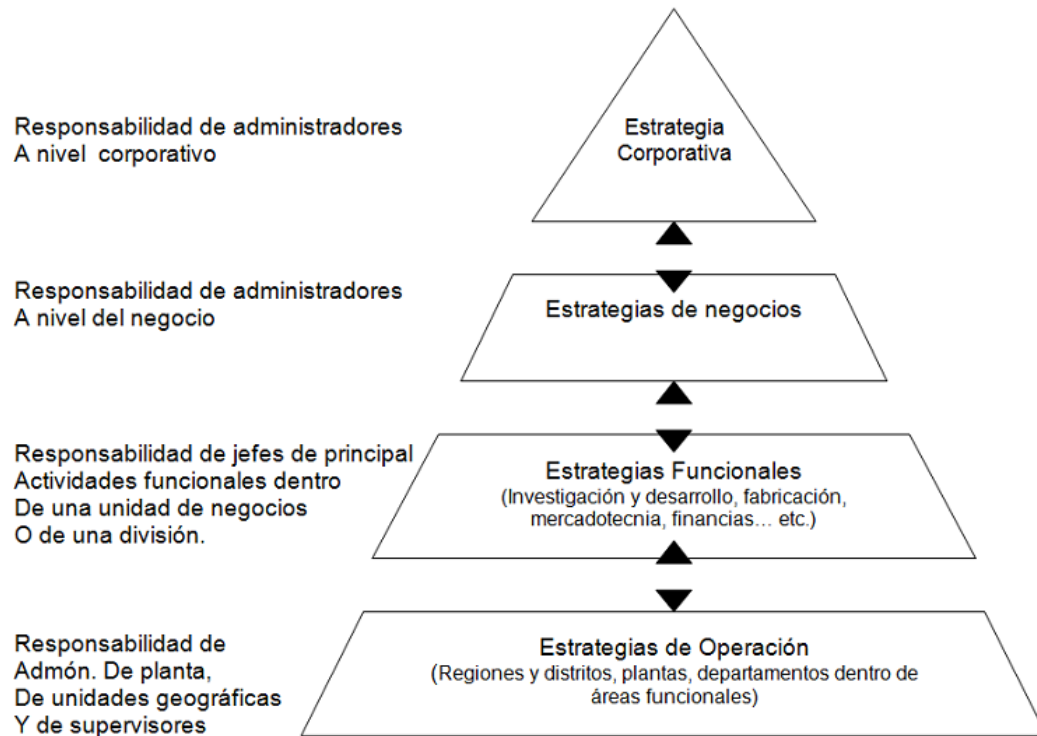
En segundo lugar, se tiene que definir en qué nivel de la organización se va a aplicar la estrategia y a quiénes va a implicar, cuando se habla de niveles se tiene que detallar cuáles es, siguiendo los conceptos de Thompson y Strickland existen 4 niveles:

1. Un nivel operativo, que este dado por la responsabilidad de los supervisores, por ejemplo, en una planta textil, el supervisor deberá desarrollar una estrategia para reducir el número de mermas en los telares a menos del 0.05%;
2. Un nivel funcional, orientado más a las jefaturas, la clave está en un manejo adecuado de una actividad funcional o algún proceso importante dentro de la organización, por ejemplo, estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos; y
3. Finalmente, el nivel de negocios donde la responsabilidad es del ejecutivo, administrador, se aplica en organizaciones donde existe una línea de negocios y el éxito radicaré en desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, por ejemplo, desarrollar estrategias para aumentar las ventas en un año en 10% (abarca prácticamente a todas las áreas que conforman el ciclo operativo de la empresa).

Es bueno aclarar que estos cuatro niveles de aplicación de estrategia son exclusivos para compañías de un solo negocio; para una compañía diversificada se tendría que añadir un nivel adicional que es el nivel corporativo, donde la estrategia se extiende dentro de toda la compañía, un ejemplo, que la compañía ingrese a nuevos negocios en industrias atractivas.

Es necesario añadir que la conexión entre los niveles es bidireccional y que en la aplicación de estrategias puede participar más de un nivel.

Figura 2.2: Niveles de planeación estratégica



(Soto, 2004). Párr.1-8.

Paso 3. Pensamiento del estratega

El tercer lugar, es vital para la adecuada selección de estrategias es cómo debe pensar el estratega, tendrá que tener el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en la coyuntura dada, y la capacidad de reestructurar estos elementos de la forma más adecuada buscando un objetivo el cual nos permitirá llegar a la visión de la organización.

Para lo cual es indispensable desarrollar un liderazgo estratégico eficaz, basado en el desarrollo de un plan, un propósito y una misión estratégica.

El líder debe ser capaz de tomar decisiones sinceras y desarrollar retroalimentación correctiva acerca del valor de las decisiones cruciales para la organización.

El estratega tiene que ser inteligente (entiende los procesos, tiene ideas claras y precisas), tiene que ser analítico (capaz de obtener respuestas y soluciones), curioso (tiene que ver más allá de la superficie del problema) y un comunicador eficaz (la comunicación al interior del grupo tiene que ser asertiva). Se concluye que el pensamiento estratégico es una habilidad humana que requiere un esfuerzo mental, para visionar y pronosticar situaciones que nos lleven al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y nos permitan afrontar conflictos desde una situación de ventaja.

Paso 4. Valoración de la estrategia

Finalmente, el último paso, para evaluar y comparar estrategias formuladas 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 2.3: Marco para la valoración y selección de estrategias

Marco para la valoración y selección de estrategias



(Soto, 2004). Párr.1-12.

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 (Soto, 2004). Párr.1-15.

2.8. Análisis y 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 sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas (Thomas y Hunger, 2007, pág. 238).

Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión y los objetivos que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas (Hill, 2009, pág. 366).

2.9. Proceso de generar y seleccionar una estrategia

Los estrategas jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias (David, 2008, pág. 220).

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión, no se debe olvidar que la participación logra una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones. Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala.

1. No se debe implementar.
2. Posiblemente se debe implementar.
3. Es casi un hecho que se debe implementar.
4. Definitivamente se debe implementar (Hill, 2009, pág. 367).

2.10. Aspectos culturales en la elección de una estrategia

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de deshacer negocios.

Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira compromiso y productividad en una organización cuando se realizan los cambios de estrategias.

Todos los seres humanos tienen la necesidad básica de darle un sentido a la vida, de sentir que tienen el control y de perseguir un propósito. Cuando los acontecimientos amenazan el propósito, los individuos reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso podrían sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el statu quo.

Es útil ver la dirección estratégica desde una perspectiva cultural porque el éxito a menudo se basa en el grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura de una empresa. Si las estrategias de una compañía se ven apoyadas por los productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes podrán implementar a menudo cambios de forma rápida y sencilla.

Sin embargo, si no existe y no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de estrategia resultarán ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo será la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales resultan más atractivas porque los grandes cambios quizá requieran de tiempo y esfuerzo considerables. Siempre que dos empresas se fusionan, es especialmente importante evaluar y considerar los vínculos entre la cultura y las estrategias. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard (HP) y Compaq se fusionaron, sus culturas empresariales eran muy diferentes una de la otra. La cultura de Compaq estaba orientada de forma descendente, mientras que la cultura en HP, conocida como el “estilo HP”, estaba basada en una “administración que recorre los pasillos”. Compaq era un vendedor que gastaba solamente el 3.5% de sus ingresos en investigación y desarrollo, mientras que HP era un inventor que gastaba el 6% de sus ingresos anuales en I y D.

Compaq se centraba en unos cuantos productos importantes, mientras que HP presumía de tener un amplio surtido de productos en muchas categorías.

El estilo de la administración de Compaq podía describirse como sociable, mientras que el de HP era introspectivo y analítico. La fuerza laboral de Compaq era muy competitiva, agresiva y estaba acostumbrada a asumir riesgos, mientras que el estilo HP consistía en basar las decisiones más en la experiencia, el profesionalismo y el análisis cuidadoso.

Poseer la cultura corporativa “correcta” no es lo único que constituye la esencia y la base de la excelencia corporativa; el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias también depende de la sagacidad y la capacidad de la administración para cambiar la cultura que impulsa la empresa en el momento adecuado y en sintonía con los cambios requeridos en las estrategias (David, 2008, pág. 244).

2.11. Aspectos políticos en la elección de una estrategia

Todas las organizaciones son políticas. A menos que sean encauzadas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, trastornan los objetivos organizacionales, desperdician la energía humana y dan como resultado la pérdida de empleados valiosos. Algunas veces los prejuicios políticos y las preferencias personales consiguen arraigarse indebidamente en las decisiones para elegir la estrategia.

Las políticas internas afectan la elección de las estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando de una organización, combinada con las aspiraciones de carrera de las diversas personas y la necesidad de asignar los recursos siempre escasos, garantiza la formación de coaliciones de individuos que se esfuerzan en cuidar de sí mismos primero y de la organización en segundo, tercero o cuarto lugar.

Las coaliciones de individuos se forman a menudo alrededor de las cuestiones de estrategia clave que enfrenta una empresa. Una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos clave.

En la ausencia de un análisis objetivo, las decisiones en torno de la estrategia se basan muy a menudo en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Cuando no hay objetividad, es probable que los factores políticos dicten las estrategias y eso resulta lamentable. Administrar las relaciones políticas es una parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu de compañerismo de una organización.

En un estudio clásico de la dirección estratégica en nueve grandes corporaciones se examinaron las tácticas políticas de los estrategas exitosos y de los no exitosos. Se encontró que los primeros dejaban que las ideas y propuestas que no recibían mucho apoyo desaparecieran por medio de la inactividad, mientras que ponían obstáculos o pruebas adicionales para las ideas con más apoyo que se consideraban inaceptables, aunque no recibieran una oposición abierta.

Los estrategas exitosos mantenían un bajo perfil político respecto de las propuestas inaceptables y se esforzaban por dejar que las decisiones más negativas provinieran de sus subordinados o de un consenso de grupo, reservándose así sus vetos personales para las cuestiones importantes y en los momentos cruciales.

Los estrategas exitosos llevaban a cabo muchas conversaciones y cuestionamientos informales para estar al corriente de cómo avanzaban las cosas y para saber cuándo intervenir. Conducían la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, se basaban mucho en el cuestionamiento informal y preferían comprobar y dejar en claro las cosas cuando surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las ideas clave que tenían éxito. Asignaban la responsabilidad de las nuevas ideas importantes a los campeones, es decir, a los individuos que se identificaban más con la idea o producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de éstos. Permanecían alerta al efecto simbólico de sus propias acciones y declaraciones para no enviar falsas señales que pudieran estimular movimientos en direcciones no deseadas.

Además, los estrategas exitosos se aseguraban de que todas las bases importantes del poder dentro de una organización gozaran de representación en la alta gerencia, o que al menos tuvieran acceso a ella. Interponían caras y opiniones nuevas al momento de considerar cambios importantes. Esto es fundamental porque los nuevos empleados y gerentes poseen más entusiasmo y empuje que los empleados que han estado en la empresa durante más tiempo. Los nuevos empleados no ven el mundo desde la misma antigua óptica, ni tampoco actúan como pantallas contra los cambios.

Los estrategas exitosos reducían lo más posible la exposición de su postura política en cuestiones demasiado polémicas y en circunstancias en las cuales podría surgir una oposición importante por parte de los centros clave de poder. En conjunto, estos hallazgos conforman una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Puesto que las estrategias deben ser eficaces en el mercado y capaces de lograr el compromiso interno, las siguientes tácticas que han utilizado los políticos durante siglos pueden ayudar a los estrategas:

1. Equifinalidad: a menudo es posible alcanzar resultados similares utilizando diversos medios o trayectorias. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Es posible generar nuevas alternativas que den los mismos resultados pero con un mayor potencial de lograr el compromiso.
2. Satisfacción: lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar los resultados óptimos con una estrategia impopular.
3. Generalización: cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones de los estrategas para lograr el compromiso organizacional.
4. Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía: al elevar un asunto a un nivel más alto, se posponen muchos intereses a corto plazo a favor de intereses a largo plazo. Por ejemplo, al centrarse en cuestiones de supervivencia, las industrias automotriz y de aviación pudieron convencer a los sindicatos de que hicieran concesiones en lo referente a los aumentos salariales.

Permitir acceso político a los asuntos importantes: las decisiones de política y estrategia con consecuencias negativas importantes para los gerentes de nivel medio motivarán la intervención de su parte. Si estos gerentes no tienen ninguna oportunidad de adoptar una postura respecto de tales decisiones en los foros políticos apropiados, son capaces de oponerse férreamente a las decisiones después de que éstas se hayan tomado. Permitir tal acceso político da a los estrategas la información que de otra manera no estaría disponible y que será útil a la hora de manejar esta clase de intervención (David, 2008, págs. 245-246).

2.12. Asignación de recursos en la elección de una estrategia

La asignación de recursos es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia. En las organizaciones que no usan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos con frecuencia se basa en factores políticos y personales.

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

Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que pueden usarse para lograr los objetivos deseados: financieros, físicos, humanos y tecnológicos (David, 2008, pág. 268).

2.12.1 Recursos financieros

Son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores.

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones.

Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

2.12.2 Recursos físicos y materiales

Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización.

1. **Materia prima:** son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.

2. Planta y equipo: el éxito o el fracaso de la empresa pueden provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas.

La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

2.12.3 Recursos humanos

Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa.

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo.

La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

2.12.4 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos.

Es decir, son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos (Munch, 2007, págs. 153-154).

Capítulo tres: Implementación de la estrategia

La implementación estratégica se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno, definiendo al mismo como un proceso que tiene como finalidad el desarrollo de estrategias conducentes al logro de los objetivos de la organización. Para este autor, la estrategia es un concepto vinculado con el arte de planificar los cursos de acción para conducir a la empresa hacia sus objetivos (Zuani, 2005, pág. 195).

3.1. Concepto de implementación estratégica

La implementación estratégica, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar los objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes de la compañía (Cortes, 2013) Párr.3.

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Se enfoca en toda la organización. La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis FODA e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas (Lorete, 2013). Párr. 2.

3.2. Dirección en el ciclo de la implementación.

(Vanegas y Martínez, 2020) Para el cumplimiento de este proceso se deben definir pasos en los cuales la constante dedicación, creatividad y desempeño que se aplique por parte de los trabajadores contribuya a que haya un control preciso de solucionar problemas (p.41).

La dirección estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Un director de operaciones suele tener que resolver problemas de control operativo, como la transformación eficiente de los productos, la dirección del personal de ventas, el control de rendimiento financiero o el diseño de un sistema nuevo para mejorar el nivel del servicio al consumidor.

La dirección es una etapa fundamental en la implantación de la estrategia puesto que acá es donde se hace la distribución de las funciones, se define los responsables y el procedimiento adecuado por medio del cual se hará efectiva la ejecución de las tareas que se han asignado (Vanegas et al ., 2020, pág. 42).

3.3. Diseño de una estructura orgánica

(Feigenbaum, SA) La estructura organizacional ayuda a las empresas a aclarar y entender todas las funciones de los demás y el ámbito de aplicación, ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. Párr.1.

Toda empresa tiene una estructura organizacional definida de manera formal o informal. En ella se encuentran delimitadas las responsabilidades y puestos acordes a una posición específica dentro del organigrama. Pero, ¿qué pasa cuando el cambio de los mercados y la situación socioeconómica supera la respuesta de las empresas y las estructuras organizacionales establecidas se vuelven obsoletas?

En estas circunstancias la empresa se ve obligada a diseñar una nueva estructura organizacional internamente y potenciar sus procesos apostando a la búsqueda de la máxima eficiencia para mantenerse competitiva dentro de su mercado.

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma.

Para realizar un diseño de la estructura organizacional se debe tener en cuenta:

1. La estrategia organizacional: analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa.
2. El modelo de estructura organizacional: cada vez es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional procesal (el qué hacer lo define el proceso y se distribuye a través de la integración de los conocimientos de los grupos) en lugar de la tradicional estructura organizacional funcional (el qué hacer lo define la estructura jerárquica y se distribuye en área de especialización).
3. Los perfiles de puesto: valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
4. El recurso humano: se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y a la vez asegurar que estos cuenten con una adecuada carga.
5. La comunicación: la estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o proceso puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación (Sanabria, 2018). Párr.6-13.

3.4. Pasos para la puesta en práctica de la estrategia

1. Desarrollo de capacidades y recursos: luego de definir la propuesta de valor, en donde se detalla el diseño, precio y el valor del producto, se debe preguntar si se tiene la capacidad suficiente para cumplir con la “promesa al cliente” de la estrategia empresarial.

Mediante una evaluación realista, se determina si la organización cuenta con los suficientes recursos y capacidades para implementar la estrategia. Es importante considerar dos acciones concretas:

Mejorando las capacidades desarrollando actividades que mejoren los proyectos prioritarios de la estrategia. Es decir, focalizar los esfuerzos en reforzar el desempeño de los procesos que se han identificado como críticos y que permitirán lograr los objetivos en la perspectiva de propuesta de valor de la estrategia.

Estas actividades de mejora se pueden llevar a cabo a través de programas de gestión de calidad, reingeniería, six-sigma, entre otros. La idea es que los cambios requeridos por razones estratégicas se conviertan en cambios de procesos operacionales.

La asignación de los recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico elaborado. El desarrollo del plan de capacidad de los recursos permite convertir los objetivos y metas en planes operativos, como proyección de ventas y producción, presupuestos operativos y de inversión.

El objetivo es garantizar que los recursos asignados, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia.

Por ejemplo, si una empresa de consumo masivo, se debe contar con un canal de ventas amplias, un grupo de supervisores, vendedores de a pie que coloquen el producto, una fuerte campaña de marketing.

2. Alinear la cultura organizacional: otra parte importante de la implementación de la estrategia es la cultura organizacional, la cual empieza con un estilo de dirección que tiene que estar muy alineado con el modelo de negocio y reflejarse de arriba abajo en la organización.

Se debe buscar que los colaboradores entiendan la estrategia y estén motivados para apoyar en su implementación. El objetivo es que canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el equipo para la consecución de los objetivos estratégicos (Barreto, 2021). Párr.7-15.

3.5. Adecuación de la estrategia, cultura y control

La adecuación de las estrategias puede definirse a partir de diversos enfoques o aproximaciones, cada uno de los cuales refleja diferentes perspectivas para abordar dicha tarea.

A continuación se analizarán los tres enfoques para valorar la adecuación de las estrategias: el de la lógica estratégica, el de la evidencia empírica y el de la adecuación cultural u organizativa. Las opciones estratégicas que se consideran consistentes o adecuadas tras este análisis pasarán a ser evaluadas a través de los siguientes grupos de criterios, los de factibilidad y aceptabilidad (Johnson, G y Scholes, K, 1997, pág. 231).

3.5.1 Enfoque para la estrategia

1. El enfoque de la lógica estratégica: así, este tipo de análisis económico-racional de la estrategia trata de establecer a priori la relación entre, por un lado, la situación de la empresa derivada de la observación de su entorno y de la disponibilidad de recursos, y, por otro, la adecuación de las estrategias concretas.

Muchas de las técnicas más conocidas de análisis y formulación estratégicas son herramientas útiles para valorar la adecuación de una alternativa estratégica según este enfoque. Por ejemplo, las matrices de cartera, como la popular del Boston Consulting Group (BCG), tratan de orientar acerca de las decisiones más adecuadas para los negocios de la empresa en función del atractivo de la industria y la posición competitiva de la empresa.

2. El enfoque de la evidencia empírica: otro modo de analizar la adecuación de las diferentes opciones se basa en revisar la evidencia empírica disponible sobre la relación entre la elección de estrategias y los resultados de las organizaciones. Es decir, se trataría de relacionar mediante modelos estadísticos los resultados de empresas concretas con la estrategia que han elegido.

De este modo, puede conocerse qué estrategias han funcionado mejor en distintas situaciones. De forma similar, puede evaluarse bajo qué condiciones del entorno o de la organización funciona mejor una determinada estrategia.

Para que este enfoque sea posible, es preciso disponer de abundante información sobre empresas, sus resultados y las estrategias que han seguido.

Una primera opción es revisar los trabajos de investigación existentes en el ámbito de la dirección estratégica que tratan de aportar luz en algunas de estas cuestiones.

3. El ajuste o adecuación organizativa: otro aspecto importante a la hora de analizar la adecuación de una opción estratégica es su grado de ajuste a la organización en la que va a ser implantada.

Existen numerosos estudios que ponen en evidencia la importancia de este ajuste para el éxito de una empresa.

A diferencia de los enfoques anteriores, una estrategia no adecuada no tiene por qué ser rechazada, pero sí que debe poner en alerta a la dirección sobre la necesidad de introducir cambios en la organización de modo que se logre el ajuste.

En caso contrario, el éxito de la estrategia se verá comprometido. De hecho, una de las tareas primordiales de la alta dirección en el proceso de cambio estratégico es configurar y cambiar la organización para su mejor adaptación a las estrategias preferidas (Johnson, G y Scholes, K, 1997) Párr.36-45.

3.6. Implementación o ejecución de la estrategia

La implementación de la estrategia, de planes o de decisiones estratégicas es lo más decisivo para el éxito o el fracaso de una empresa, por ello existen elementos claves para implementar con éxito las estrategias y decisiones estratégicas.

1. Los encajes funcionales: una vez la organización ha definido sus planes estratégicos y ha tomado sus principales decisiones estratégicas, o sea, aquellas que marcan el camino y definen su futuro, es necesario definir una serie de políticas funcionales que sean consistentes con aquello que la empresa decidió. Por ejemplo, si el objetivo que la empresa persigue es el crecimiento, la internalización o la diferenciación, entonces debe adecuar las políticas funcionales de marketing, operaciones y compensaciones a los nuevos objetivos.
2. La estructura: en este punto, la alta dirección debe preguntarse: ¿la estructura que tenemos nos permite alcanzar los objetivos y la estrategia competitiva que nos hemos propuesto? La respuesta a esa pregunta nos llevará a un nuevo reto que consiste en diseñar la organización para los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar.

A esto hay que sumarle otra pregunta: ¿tenemos la gente correcta, esto es, capacitada y motivada para asegurar el logro de los objetivos?

3. El liderazgo: el liderazgo del CEO o director general es el elemento definitorio. Este es el factor movilizador. Una empresa es, al final, la sombra alargada de su CEO, lo cual significa que el ritmo, el estilo y la intensidad de las iniciativas y acciones dependen de él. Por eso, su liderazgo es el que impulsa a la organización y la conduce por el camino elegido.

Esta capacidad se concreta en procesos como la comunicación con la gente, las reuniones de impulso y seguimiento y, especialmente, con el ejemplo de constancia, persistencia y valor en medio de las situaciones difíciles.

4. El presupuesto: la coherencia entre la decisión estratégica y el presupuesto es la prueba ácida de la implementación. Se puede parafrasear aquel dicho y afirmar: “dime cómo gastas tu dinero y te diré cuáles son tus objetivos”. Muchas veces es el presupuesto y, en especial, las inversiones de la empresa las que nos muestran la existencia o no de una estrategia consistente. Por este motivo, la discusión y aprobación del presupuesto anual no debe ser una actividad más en la empresa. Por el contrario, es como verificamos si somos consistentes con la estrategia creada.

5. Los indicadores: un adecuado sistema de seguimiento y rendición de cuentas a los planes y a la ejecución de las decisiones estratégicas es la garantía del éxito de un buen proceso de implementación. Una de las principales herramientas con las que contamos para asegurar este proceso es la gestión por medio de los indicadores de gestión.

Unido a esto, se requiere todo un proceso social de seguimiento a los objetivos mediante mecanismos participativos de rendición de cuentas de las áreas y jefes de proyectos en los que, simplemente, los encargados pasan al tablero y muestran los avances o retrocesos frente a los objetivos definidos. No es fácil, pero la medición es la única manera de saber si nos estamos acercando o alejando de la consecución de nuestros objetivos.

El mejor ejemplo es el de aquel que decidió iniciar una dieta. Si la persona no se sube a la báscula periódicamente, entonces, no sabrá los avances en su propósito (Gómez, 2016) Párr.1-7.

Capítulo cuatro: Evaluación de la estrategia

La evaluación estratégica es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 262)

4.1. Concepto del proceso de evaluar estrategias

La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores clave externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito. Incontables empresas han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir el siguiente.

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas.

Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Algunas estrategias toman años en implementarse; en consecuencia, los resultados asociados podrían no hacerse evidentes durante años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

Los gerentes y empleados deben darse cuenta continuamente del progreso que se hace hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores esenciales para el éxito cambian, los miembros de la organización deberían participar en determinar las acciones correctivas apropiadas. Si las suposiciones y expectativas se desvían significativamente de los pronósticos, entonces la empresa debería renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. Mediante la participación en el proceso de evaluación de estrategias, los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa dirigiéndose continuamente hacia el logro de los objetivos (David, 2008, págs. 337-340)

4.2. Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia

La figura 4.1, resume las actividades de evaluación de estrategias en términos de las cuestiones clave que deben enfrentarse, las respuestas alternativas a esas preguntas y las acciones apropiadas para una organización. Observe que las acciones correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando: los factores internos y externos no han cambiado de manera importante y la empresa progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecido

Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son: rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital, margen de utilidades, participación de mercado, relación entre capital y deuda, ganancias por acción, crecimiento de ventas y crecimiento de activos.

La evaluación estratégica puede conducir a cambios en la formulación de la estrategia, en su implementación, o en ambas, o bien, a ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los enfoques de la implementación (David, 2008, págs. 340-345)

Figura 4.1: Matriz de evaluación de la estrategia

Una matriz de evaluación de la estrategia

| ¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA? | ¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA? | ¿HA PROGRESADO LA EMPRESA SATISFACTORIAMENTE HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS? | RESULTADO |
|---|---|--|--|
| No | No | No | Tomar acciones correctivas |
| Sí | Sí | Sí | Tomar acciones correctivas |
| Sí | Sí | No | Tomar acciones correctivas |
| Sí | No | Sí | Tomar acciones correctivas |
| Sí | No | No | Tomar acciones correctivas |
| No | Sí | Sí | Tomar acciones correctivas |
| No | Sí | No | Tomar acciones correctivas |
| No | No | Sí | Continuar con el curso actual de la estrategia |

(David, 2008, pág. 341)

4.3. Fases del proceso de la evaluación

1. Determinar lo que se medirá: una vez que se definen objetivos estratégicos, líneas estratégicas y sus metas, se analiza qué procesos y qué resultados se verificarán y evaluarán. Por ejemplo, si una línea de acción prioritaria especifica que se reducirán costos en un 12%, uno de los procesos a verificar sería el de producción y el de compras, y el resultado a comprobar sería si efectivamente se gastó un 12% menos para realizar la misma cantidad de producto.
2. Establecer indicadores y metas: como se comentó anteriormente, el indicador es un estándar de medición (índice, porcentaje y número, las metas son expresiones numéricas, lo que se desea alcanzar).
3. Medir el rendimiento: se especifica cuándo se realizarán las mediciones. En el caso del ejemplo, la medición podría realizarse a los seis meses o al año de definida la estrategia.

4. Comparar el rendimiento real con lo planificado: una vez implementada la estrategia, se compara el resultado real con lo que se planificó.
5. Tomar medidas correctivas: El sistema de medición debe considerar un margen de tolerancia de cumplimiento. Si los resultados quedan fuera de dicho margen, se deben tomar medidas correctivas y responder preguntas que variarán según cuál sea la meta propuesta en cada eje estratégico.

En el caso del ejemplo se podría preguntar:

1. ¿Se buscaron y consiguieron nuevos proveedores?
2. ¿Se ajustaron los procesos para reducir el tiempo de producción?
3. ¿Se modificaron los envases o componentes para reducir la cantidad de piezas en función de reducir el costo?
4. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
5. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
6. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas? (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 263).

4.4. Indicadores de la evaluación

Para evaluar se requiere elaborar un sistema de evaluación, cuyo principal componente son los indicadores.

Las tipologías de indicadores son diversas:

1. De inputs y outputs (cantidad de insumos que se utilizan y cantidad de productos que se entregan, por ejemplo);
2. Presupuestarios y contables;
3. De organización y sociales (participación en las asambleas o uso de servicios sociales que brinda la cooperativa, por ejemplo), y
4. De economía, eficiencia y eficacia (reducción de desperdicios, reducción del tiempo de procesamiento o de cosecha, entre otros).

Más allá de su clasificación, lo importante es que sean de fácil aplicación y de utilidad para los fines de la empresa que se toman (por ejemplo, qué es un indicador); y un glosario con los elementos de la ficha y su contenido, como a continuación se detalla:

1. Nombre del indicador: cómo se identifica cada indicador. El nombre debe ser corto y claro (p. ej.: Porcentaje de reducción de costos).
2. Responsable: persona encargada de obtener los datos (p. ej.: Luis Soto).
3. Presupuesto: si la evaluación generará un gasto, deberá especificarse (p. ej.: gastos para realizar una encuesta); hay otros casos en los que esto no implica erogaciones.
4. Objetivo estratégico: se especifica a qué objetivo estratégico de los definidos en el proceso de planificación estratégica sirve el indicador (p. ej.: incrementar las utilidades).
5. Línea de acción prioritaria: se especifica también a qué línea de acción prioritaria definida en el proceso de planificación estratégica sirve el indicador (p. ej.: reducir costos).
6. Meta: es la descripción numérica y conceptual de la meta (asociada a los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias), cuyo logro se mide a través del indicador (p. ej.: 12%).
7. Descripción del indicador: breve texto con características cualitativas del indicador (p. ej.: el indicador muestra el porcentaje de reducción en gastos y costos fijos).
8. Frecuencia: fecha de relevamiento del indicador (p. ej.: semestral o anual).
9. Unidad de medida: define cómo se expresará el indicador (p. ej.: porcentaje, toneladas, monto de dinero, horas).
10. Sentido del indicador: se refiere a la dirección o rumbo del resultado del indicador (p. ej.: si el indicador hace mención a reducción, el sentido será “descendente”; si es una mejora o aumento, será “ascendente”).
11. Fórmula: describe las variables del indicador y cuál es el cálculo que deberá realizarse (p. ej.: $[\text{costos de producción 2016} \div \text{costos de producción 2017}] - 1$).
12. Fuente de información: indica cómo se obtendrán los datos (p. ej.: encuesta, planillas de control de stocks, resultados contables, control de tiempos).

13. Línea de base: es el dato que se tomará como referencia de inicio para poder establecer qué diferencia habrá con los valores futuros a alcanzar por el indicador. La línea de base permite comparar y evaluar; podría ser que no haya diferencia, en cuyo caso se coloca 0.
14. Desvíos: pueden definirse niveles de desvíos que se tolerarán (p. ej.: 1% +/-).

La evaluación nunca puede insumir una cantidad de tiempo o recursos de la organización mayor que el beneficio que puede generar. Es por esto que es fundamental elegir bien los indicadores que se utilizarán y más de su clasificación, lo importante es que sean de fácil aplicación y de utilidad para los fines de la empresa (Burin, 2018, págs. 21-22).

4.5. Evaluación cualitativa y cuantitativa

Evaluación cualitativa: más allá de este encuadre general de la evaluación, centrado en indicadores cuantitativos, también es recomendable prestar atención a otro tipo de factores cualitativos al evaluar estrategias, que son más difíciles de ponderar y medir al ser intangibles. En este apartado se incluyen algunas preguntas que expresan estos criterios de evaluación cualitativos.

1. ¿Existe una visión clara y bien enunciada para el futuro? Esta pregunta tiene que ver con la claridad con que se expresa el propósito estratégico, que debe ser bien definido, en forma concreta, y que tiene que ser factible de ser alcanzado. Se refiere al encuadre de la estrategia dentro de la visión. Una visión utópica se limita a un sueño y no a una realidad factible.

Además, es de vital importancia que la visión sea comunicada y explicada de manera coherente a todos los miembros de la empresa por los responsables de cada una de sus áreas. Una comunicación eficiente vence las resistencias a su implementación.

2. ¿Están alineados todos los sectores, responsables y trabajadores de la empresa con nuestra estrategia? Para lograr esta alineación interna hacia la estrategia formulada entran en juego la comunicación y otros factores culturales como un liderazgo participativo, favorable a la motivación y a un buen clima de trabajo. Es importante poner de relieve qué es lo que se espera lograr con la opción estratégica elegida y cómo se hará para conseguirlo. Tiene que ver con una determinación de objetivos claros, precisos y realistas.
3. ¿La estrategia es compatible con lo que está sucediendo en el entorno? Difícilmente pueda ponerse en práctica una estrategia que no esté relacionada con las características del mercado o mercados en los que la empresa desarrolla su actividad. Implica una muy buena investigación de mercado, análisis de estrategias de competidores, público a la que va dirigida y un conocimiento acabado de las dimensiones del entorno, que pueden ser restrictivas para su implementación. Nos referimos a los condicionamientos económicos, políticos, legales, tecnológicos, culturales y sociales del entorno que pueden limitar su alcance.
4. ¿La estrategia es sustentable? Es decir, ¿puede ser mantenida en el tiempo? Es importante la respuesta a esta pregunta, sobre todo cuando la empresa se mueve en un entorno de cambio continuo, inestable y sumamente incierto. Es útil, en este caso, aplicar algunas técnicas utilizadas para decidir cuál es la mejor alternativa entre varias posibles al tener que tomar decisiones.
5. ¿Se puede implementar la alternativa estratégica elegida con efectividad a un nivel de riesgo razonable? Implica estimar la gravedad de los problemas que puedan producirse, cuál podría ser la causa y la probabilidad de su ocurrencia, estableciendo acciones preventivas que puedan afrontar y contrarrestar la situación.

Evaluación cuantitativa: una vez que se miden los indicadores definidos es necesario analizar los datos generados. Como se enunció al presentar las fases, se suelen comparar estos datos cuantitativos con las metas planificadas al inicio para analizar los desvíos, sean estos favorables (reducción del uso de insumo y aumento de la producción, reducción de costos, aumento de ventas, mayor participación en las asambleas, o negativos (Kluyver, 2001, págs. 23-24).

4.6. Características de un sistema de evaluación

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para ser eficaz. Primero, las actividades de la evaluación deben ser económicas; tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca y demasiados controles en ocasiones hacen más daño que bien. Las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar específicamente con los objetivos de una empresa. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia. Las actividades de evaluación de estrategias deben brindar información oportuna; en ciertas ocasiones y áreas, los gerentes necesitan información diaria.

La evaluación de estrategias se debe diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa. Las evaluaciones de estrategias deben retratar con justicia este tipo de situaciones. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información.

El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones: debe fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Todos los departamentos deberían cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad.

Las organizaciones grandes requieren un sistema más elaborado y más detallado de evaluación de estrategias porque es más difícil coordinar esfuerzos entre diversas divisiones y áreas funcionales. La clave para un sistema eficaz de evaluación de estrategias es la capacidad de convencer a los participantes de que no lograr ciertos objetivos dentro de un tiempo prescrito no necesariamente constituye una crítica a su desempeño (David, 2008, págs. 348-349)

4.7 Toma de acciones correctivas

La actividad final de la evaluación de la estrategia, tomar acciones correctivas, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro. Otros cambios podían incluir establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo.

La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias. Tomar acciones correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que participar en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores formas para superar la resistencia de los individuos al cambio.

Las acciones correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas clave, para evitar, reducir o atenuar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo.

Deben ser internamente consistentes y socialmente responsables. La evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas cerca del pulso de una organización y brinda la información necesaria para un sistema efectivo de dirección estratégica (David, 2008, págs. 344-345).

4.8. Proceso de retroalimentación al seguimiento de la evaluación

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

La evaluación de la estrategia es un cometido complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias con frecuencia resulta caro y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca! Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aún peores. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos (David, 2008, pág. 337).

La retroalimentación es un proceso, en el marco de evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmarlos. La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Se la utiliza para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones (Tapia, 2011, pág. 289).

Conclusiones

Luego de realizar esta investigación científica con la información recolectada, se puede concluir que la dirección estratégica es una herramienta administrativa que facilita que las organizaciones sean eficientes y efectivas, analizando un diagnóstico para definir las estrategias en su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que caracterizan el ambiente externo en que se encuentra la empresa y el ambiente interno que busca determinar y evaluar aquellos factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la organización.

Al obtener un análisis de datos que adecuadamente interpretados, proporcionan las herramientas necesarias para formular, analizar y seleccionar la mejor para la organización. Obteniendo las estrategias se procede a un diagnóstico que da paso a las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Así mismo, detallando el proceso de implementación de la estrategia es un factor fundamental para garantizar la competitividad, la supervivencia y el desarrollo de las empresas, organizaciones y personas. Permitiendo que las organizaciones cuenten con lo que se necesita como empresa para ejecutar la estrategia; es decir, cumplir con su promesa según sus capacidades. Enfocándose hacia un objetivo principal, por lo tanto ayuda a que se administren los recursos de la mejor manera posible.

La evaluación estratégica garantiza que una empresa logre lo que se propuso llevar a cabo y compara el rendimiento con los resultados deseados, proporcionando la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y toma de acciones correctivas de las estrategias, según se requiera.

Analizando este trabajo investigativo se puede señalar que una buena dirección estratégica constituye el éxito de cualquier empresa, a través de su formulación, implementación y evaluación. Logrando que las organizaciones se adapten a su entorno de forma competitiva, para poder alcanzar las metas de la organización y puedan lograr sus objetivos establecidos.

Bibliografía

- Alemán y Castro. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones. Seminario de graduación para optar a título de administración de empresas*. UNAN- RUCFA. Nicaragua.
- Álvarez, H. (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Argentina: Ediciones Eudecor, Córdoba.
- Ansoff, I. (1965). *La estrategia corporativa*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Barrios, A. Z. (2006). *Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Texto C.A.
- Burin, D. (2018). *Manual 4. Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Carrión. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. España: Alfaomega ESIC.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la División de la acción. Segunda edición*. Madrid: ESIC.
- Chandler, A. (2003). *Estrategia y estructura. Componentes en la historia de la empresa industrial americana*. Nueva York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso y Práctica. Tercera edición*. Bogotá, Colombia: McGraw-hill Interamericana S.A.
- David. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David. (2007). *Gestión Estratégica*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David. (2008). *Conceptos de administración estratégica. Decima primera edición*. México: Pearson Educación.
- David. (2013). *Conceptos de administración estratégica. Decimacuarta edición*. México: Pearson Educación.
- Draft, L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México, DF: Cengage.
- Hax y Majuf. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Estados Unidos: Editorial Oxford.
- Hill, C. (2009). *Administración estratégica. Novena edición*. México D. F: McGrawHill/interamericana.
- Hitt et al. (2008). *Administración y competitividad estratégica. Séptima edición*. México, D.F: Cengage learning.

- Hitt; Ireland y Hoskisson. (2008). *Administración y competitividad estratégica. Séptima edición*. México, D.F: Cengage learning.
- Hrebiniak, L. (2005). *Hacer que la estrategia funcione*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, G y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones. 3.ª edición*. Madrid: Prentice-Hall. Recuperado el 26 de Octubre de 2021
- Jones, G. R. (1999). *Administración Contemporánea. 4ta Edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana .
- Jonhson y Scholes. (2001). *Dirección Estratégica. 7ma edición*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson educacion .
- Koontz, H. (1999). *Administración en una Perspectiva Global. 11va edición*. México: : Mc Graw Hill.
- Kotler, F y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing. Decimocuarta edición*. México: Pearson Educación.
- López, R. C. (2012). *Proceso administrativo (1era edición)*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Mendoza, M. L. (2009). *Administración 1: Herramientas de participación Estratégica*.
- Mintzberg, H y Quinn, J.B. (1995). *El proceso estrategico. 1a edición*. México: Prentice Hall Hispanoamericana .
- Mintzberg, H. (2012). *El Proceso Estratégico. Primera Edición* . Mexico : Prentice Hall .
- Munch, D. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (Primera ed.)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins y Decenzo. (2008). *Supervision (Quinta ed.)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rojas, J. L. (2007). *Procedimientos para la elaboración de un analisis FODA como una herramienta e planeación estrategia*. México: Pearson Educación.
- Tapia, G. (2011). *Indicadores y Planificación Estratégica (Primera ed.)*. Argentina: Sadaf.
- Thomas y Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educacion.
- Thomas y Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educacion .
- Torres. (2014). *Administracion estrategica*. D.F, Mexico: Patria, S.A. DE C.V.

- Vanegas y Martinez. (2020). *Vanegas et al* . Seminario de graduacion para optar al titulo de Licenciado en Administracion de Empresas, Universidad Nacional Autonoma De Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- Wheelen y Hunger. (2007). *Administracion estratégica y politica de negocios, décima edicion* . México : Pearson educacion .
- Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.

Referencias

- Barreto, K. (21 de Marzo de 2021). <https://blog.pad.edu>. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://blog.pad.edu/estrategia-empresarial-pasos-para-una-implementacion-exitosa>
- Burin, D. (2018). *Manual 4. Formulacion, Ejecucion y Evaluacion de la Estrategia*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Cortes, L. (2013). <http://es.escribd.com>. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <http://es.escribd.com/document/375255498/1-2-2implementacion-estrategica>
- Davalos, L. (2016). *Planificacion Estrategica*. Obtenido de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Davidgom, J. (12 de Febrero de 2011). <https://es.scribd.com>. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://es.scribd.com/doc/48677721/El-estratega>
- Feigenbaum, E. (SA). <https://pyme.lavoztx.com>. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://pyme.lavoztx.com/objetivos-de-la-estructura-organizacional-7559.html>
- Gómez, J. I. (23 de 11 de 2016). <http://www.semana.com>. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <http://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380/>
- Gutierrez, A. (2014). <https://www.globalvalue.cl>. Obtenido de <https://www.globalvalue.cl/?q=node/41>
- Lorete, K. (2013). <https://pyme.lavoztx.com>. Recuperado el Octubre26 de 2021, de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estrategica-4652.html>
- Maldonado, J. (Mayo14 de 2004). <https://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/sestrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>

- Rojas, J. L. (2007). *Procedimientos para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta e planeación estrategia*. México: Pearson Educación.
- Sanabria, V. (25 de Enero de 2018). *www.larepublica.net*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de <https://www.google.com/amp/s/www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional/amp>
- SN. (05 de Marzo de 2015). *https://admymercadeo.blogspot.com*. Obtenido de <https://admymercadeo.blogspot.com/2015/03/beneficios-de-la-administracion-estrategica.html>
- SN. (SF). *http://cv.uoc.edu*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_5.html
- Soto, M. (14 de Mayo de 2004). *https://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>