



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema:

Administración

Sub tema:

Administración estratégica

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

Autores:

Bra. Ingris Lesyenia Calero Blas

Bra. Anielka Paola Ortiz

Br. José Gerardo Ruíz Hernández

Tutor:

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, diciembre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo uno. El proceso de formulación e implementación de la estrategia .....	4
1.1. Generalidades de la estrategia .....	5
1.1.1. Concepto de estrategia.....	5
1.1.2. Importancia de la administración estratégica.....	6
1.1.3. Naturaleza de la administración estratégica .....	7
1.2. Tipos de estrategias.....	8
1.2.1. Estrategia de integración .....	9
1.2.2. Estrategias intensivas.....	9
1.2.3. Estrategia de diversificación .....	10
1.2.4. Estrategia defensiva .....	11
1.2.5. Las cinco estrategias genéricas de Porter.....	12
1.3. Proceso de formulación de estrategia.....	13
1.3.1. Modelos asociados al proceso de formulación de estrategias.....	14
1.3.2. La estrategia entre la formulación y puesta en acción.....	15
1.4. Medios para llevar a cabo las estrategias .....	15
1.4.1. Cooperación entre competidores.....	15
1.4.2. Joint Ventures.....	16

1.4.3.	La subcontratación (outsourcing) .....	16
1.4.4.	Alianzas estratégicas y asociaciones .....	17
1.5.	Elementos para la implementación de la administración estratégica .....	17
1.5.1.	Análisis ambiental.....	18
1.5.2.	Formulación de estrategia .....	18
1.5.3.	Implementación de la estrategia.....	19
1.5.4.	Evaluación y control .....	19
Capitulo dos. El proceso de planeación estratégica.....		20
3.1.	Definición de planeación estratégica.....	21
3.1.1.	Características de la planeación estratégica .....	21
3.2.	Proceso genérico de la planeación estratégica.....	23
3.2.1.	Niveles de la planeación estratégica .....	25
3.2.2.	Fases de la planeación estratégica .....	26
3.3.	Principios de la planeación estratégica .....	27
3.4.	Análisis de diferentes enfoques del proceso de planeación estratégica .....	29
3.5.	Análisis de los distintos modelos de planeación estratégica .....	31
3.5.1.	Modelo de Russel Ackoff .....	31
3.5.2.	Modelo de Fred R. David.....	33
3.5.3.	Modelo de H. Igor Ansoff .....	35
3.5.4.	Modelo de Michael E. Porter .....	36
3.5.5.	Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	38
3.5.6.	Modelo de gestión estratégica de Novoa y Duque .....	40
3.6.	Ejemplo de aplicación del proceso de planeación estratégica .....	43
Capitulo tres. El proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno y externo).....		44

3.1. Proceso de análisis del entorno interno .....	45
3.1.1. Importancia del análisis del entorno interno .....	45
3.1.2. Aspectos que se deben analizar.....	46
3.1.2.1. <i>Recursos que intervienen en el entorno interno</i> .....	47
3.1.2.2. <i>Capacidades que intervienen en el entorno interno</i> .....	50
3.1.3. Técnicas para analizar el entorno interno.....	52
3.2. Proceso de análisis del entorno externo .....	54
3.2.1. Importancia del análisis del entorno externo .....	55
3.2.2. Aspectos que se deben analizar.....	56
3.2.2.1. <i>Componentes que inciden en el entorno externo</i> .....	57
3.2.3. Técnicas para analizar el entorno externo.....	60
Capitulo cuatro: La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial. ....	65
4.1. Definición de ética empresarial en el diseño de estrategia .....	66
4.1.1. Importancia de la ética en el diseño de estrategias.....	67
4.1.2. Motivos por la cual las estrategias carecen de ética .....	68
4.1.3. Razones de ser ético en las estrategias de las organizaciones .....	69
4.1.4. Tipos de costos que incurren las empresas por malas conductas éticas ..	70
4.2. Definición de Responsabilidad social en el diseño de estrategia .....	72
4.2.1. Importancia de responsabilidad social en el diseño de estrategia.....	73
4.2.2. Componentes de estrategia de responsabilidad social empresarial.....	73
4.2.3. Razones para ejercer responsabilidad social como estrategia.....	76
4.3. Análisis de un caso de ética y la responsabilidad social en organizaciones con pensamiento estratégico.....	78
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	81

## Dedicatoria

*El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, quién me ha dado la fuerza y sabiduría para recorrer esta trayectoria tan importante en mi vida; a mis padres Rosa Blas y Ernesto Calero que con gran esfuerzo me han brindado su apoyo incondicional en todo el transcurso de mi formación profesional, motivándome a esforzarme cada día para dar siempre lo mejor de mí; y a mi abuela Juana Rosales por sus consejos y apoyo emocional en toda esta etapa que con mucho esfuerzo y dedicación he logrado.*

---

*Bra. Ingris Lesyenia Calero Blas*

## Dedicatoria

*Dedico el éxito de mi carrera profesional al ser más maravilloso en mi vida el cual ha estado en cada momento apoyándome, consintiéndome y amándome, a ese ser llamado Dios que me ama con locura, de igual forma a mamita María y a San Miguel Arcángel. También dedico este éxito profesional a mi mamá Rosa Ortiz por su amor y apoyo incondicional, a mi hermanita Rita por siempre darme su cariño, mi hermana Olga, a mi abuela Juliana, mi tía Anna, a mi compañera Lesyenia Calero por haberme apoyado y motivado durante estos 5 años de estudio y a mis amigos y familiares que de una u otra forma contribuyeron en mi formación profesional.*

---

*Bra. Anielka Paola Ortiz*

## Dedicatoria

*El presente seminario de graduación lo dedico en primer lugar a Dios por concederme la sabiduría, entendimiento y fortaleza para salir adelante durante el transcurso de formación profesional de mi carrera, de manera especial a mi madre María Cristina Hernández quién ha sido un pilar fundamental de motivación para esforzarme cada día más, por su apoyo económico e incondicional, a mi padre, familiares y amistades que también me han acompañado y han estado al pendiente para llegar a esta etapa tan importante de mi vida.*

---

*Br. José Gerardo Ruíz Hernández*

## Agradecimiento

*En primer lugar, damos gracias a Dios por ser nuestra fuente de motivación, sabiduría y fortaleza durante el transcurso de nuestra formación profesional; a nuestros padres por su apoyo incondicional tanto económico como emocional, quienes han sido un pilar fundamental para el logro de nuestros objetivos; a nuestros maestros (as) por transmitir sus valores, conocimientos y estar a la disponibilidad ante cualquier duda o consulta; a nuestro tutor Horacio Rafael Miranda Ríos por su tiempo y dedicación prestada para la realización de nuestro trabajo documental.*

---

*Bra. Ingris Lesyenia Calero Blas*

---

*Bra. Anielka Paola Ortiz*

---

*Br. José Gerardo Ruíz Hernández*



## Valoración docente



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ADMINISTRACIÓN**” hace constar que los bachilleres: **Ingris Lesyenia Calero Blas, Carnet No. 18-20370-9, Anielka Paola Ortiz, Carnet No. 18-20372-0 y José Gerardo Ruíz Hernández, Carnet No. 17-20224-6**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**Administración estratégica**”, obteniendo las bachilleras **Calero Blas, Ortiz** y el bachiller **Ruíz Hernández**, la calificación de **50 PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de diciembre del año 2022.

---

**Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

La presente investigación tiene como tema principal la administración y como sub tema la administración estratégica, desarrollando sus generalidades y aspectos más importantes sobre el mismo.

Esta investigación tiene como objetivo general describir la administración estratégica como una herramienta que instruye los procesos estratégicos para el éxito de las organizaciones, ya que, mediante la planeación y ejecución de una buena administración estratégica las empresas desarrollan técnicas y mecanismos que les permiten estar preparadas ante cualquier eventualidad del entorno.

Este trabajo está estructurado por cuatro capítulos mencionados a continuación. Capítulo uno, el proceso de formulación e implementación de la estrategia; capítulo dos, el proceso de planeación estratégica; capítulo tres, el proceso de análisis de los recursos y capacidades del entorno interno y externo; y por último el capítulo cuatro, la administración estratégica, la ética y responsabilidad social empresarial.

Esta información está sustentada teóricamente mediante las consultas realizadas en distintos libros de diferentes autores expertos en la materia, al igual que la utilización de sitios web con el mismo enfoque, cumpliendo con las normativas de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua), y la aplicación de la rúbrica elaborada y orientada por el claustro docente del departamento de Administración de Empresas, bajo el cumplimiento de las normas APA 6ta edición, contribuyendo de esta forma a futuras investigaciones que realicen maestros y estudiantes de ciencias económicas o cualquier persona con interés en el tema.

## Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema la administración y como subtema la administración estratégica.

Es importante mencionar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso eficiente de los recursos de una empresa, y de ella se origina la administración estratégica como una herramienta de análisis para estudiar el comportamiento del entorno, a fin de formular y ejecutar estrategias que creen ventajas competitivas y permitan afrontar los desafíos del ambiente.

El objetivo principal de esta investigación es describir la administración estratégica como una herramienta que instruya los procesos estratégicos para el éxito de las organizaciones mediante la creación e implementación de planes estratégicos adecuados a los objetivos organizacionales.

El desarrollo de este trabajo está compuesto por cuatro capítulos. El capítulo uno enfocado al proceso de formulación e implementación de las estrategias; este comprende como subtemas, generalidades de las estrategias, tipos de estrategias, el proceso de formulación, medios para llevarlas a cabo y elementos para la implementación de las mismas.

El capítulo dos integra el proceso de planeación estratégica, acatando su definición, características, proceso genérico, principios, análisis de los diferentes enfoques y modelos de planeación, además de un ejemplo a través del cual se logra una mejor comprensión del contenido.

En el capítulo tres se hace referencia al proceso de análisis de los recursos y capacidades del entorno interno y externo, comprendiendo su importancia, aspectos a considerar, y técnicas para analizar el entorno.

El cuarto y último capítulo constituye la administración estratégica, la ética y responsabilidad social empresarial, en el cual se incorpora la definición, importancia, motivos por la cual las estrategias carecen de ética, razones de ser ético, tipos de costos que incurren las empresas por malas conductas éticas, componentes de la responsabilidad social empresarial, razones para ejercer la responsabilidad social como estrategias, y el análisis de un caso de ética y responsabilidad social empresarial.

## Justificación

El presente trabajo investigativo describe una variedad de definiciones respecto a la administración estratégica, destacando de la misma, generalidades, proceso de planeación estratégica, proceso de análisis de los recursos y capacidades, la ética y responsabilidad social empresarial en la administración estratégica que encamina al éxito de las organizaciones.

Este trabajo investigativo servirá como fuente de información a estudiantes, docentes y público en general que necesiten consultar sobre el tema. Además, de contribuir a profesionales que laboran en distintas empresas, personas que tienen negocio propio, y todos aquellos que se plantean ejecutar un proyecto nuevo, a obtener mayores conocimientos sobre administración estratégica a fin de crear e implementar estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas ante la competencia.

Por otra parte, la metodología empleada se desarrolló mediante la revisión documental de fuentes secundarias, se recurrió a libros electrónicos, revisiones bibliográficas de distintos autores y sitios web. De igual manera, se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de administración de empresas UNAN – Managua. A la vez, sírvase el presente informe investigativo como medio de consulta y guía que permita a las personas interesadas, obtener un mayor conocimiento y comprensión del tema abordado con la finalidad de aportar ideas útiles que favorezcan el ejercicio de la razón y el pensamiento crítico.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Describir la administración estratégica como una herramienta que instruya los procesos estratégicos para el éxito de las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

1. Presentar el proceso de formulación e implementación de la estrategia como un instrumento para el desarrollo de las empresas.
2. Desarrollar la conceptualización del proceso de planeación estratégica como un mecanismo que permita la eficiencia en las operaciones organizacionales.
3. Clasificar el proceso de análisis de los recursos y capacidades del entorno interno y externo de las organizaciones mediante técnicas para la formulación de estrategias empresariales.
4. Utilizar la ética y responsabilidad social empresarial en la administración estratégica como un medio para detectar posibles deficiencias de las distintas estrategias empleadas en las empresas.

## Capítulo uno. El proceso de formulación e implementación de la estrategia

La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. (Hill Y Jones, 2011, pág. 3).

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares a seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. (Fred, 2013, págs. 5 - 6).

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. (Thompson, Gamble, Peteraf, Y III, 2012, pág. 14).

## **1.1. Generalidades de la estrategia**

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, por desgracia, algunas no sepan a dónde van. Cada vez es más frecuente el proceso de la administración estratégica entre pequeñas y grandes empresas, instituciones sin fines de lucro, instituciones gubernamentales y conglomerados multinacionales. Asimismo, el benéfico que reporta el proceso de empoderar a gerentes y empleados es casi ilimitado.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria, y deben esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos. El proceso de administración estratégica encarna este enfoque para la toma de decisiones. Constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de una empresa. Los estrategas exitosos se toman el tiempo para pensar en sus negocios, cuál es la situación de sus empresas y qué organización desean llegar a ser; sólo entonces implementan programas y políticas para avanzar de la posición en la que encuentran hacia a donde quieren llegar en un periodo razonable de tiempo. (Fred, 2013, pág. 21).

### **1.1.1. Concepto de estrategia**

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Hill Y Jones, 2011, págs. 3 - 4).

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (Fred, 2013, pág. 11).

### **1.1.2. Importancia de la administración estratégica**

Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño. Otra razón, se refiere al hecho que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Al recorrer las etapas del proceso, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.) las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

Por último, es importante porque se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes. Casi todos los acontecimientos importantes de las actualidades empresariales que se divulgan en las publicaciones especializadas conciernen a la administración estratégica.

La administración estratégica es importante por tres razones. Primero, marca la diferencia en qué tan bien se desempeñan las organizaciones. Segundo, es importante para ayudar a los gerentes a enfrentar situaciones que cambian continuamente. Por último, la administración estratégica ayuda a coordinar y a centrar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante. (Robbins Y Coulter, 2010, pág. 178 - 181).



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

La esencia de la administración estratégica se encuentra en la existencia misma del hombre y sus organizaciones, de tal suerte que este concepto existe porque existen las organizaciones. Por otra parte, el humano siempre ha buscado vivir mejor, propósito que ha alcanzado, puesto que hoy la vida es mucho mejor que hace 200 o 300 años.

La ciencia y la tecnología se han esmerado en su avance y, como consecuencia, en la actualidad se tienen mejores satisfactores de vida, expresados en avanzados y sofisticados desarrollos tecnológicos, así como en nuevas formas de resolver problemas específicos de operación. (Hernández, 2014, pág. 38).

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

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

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

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización, este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.

Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos (ver figura 1.1). (Fred, 2013, págs. 14 - 15).

Figura 1.1. Beneficios para una empresa que lleva a cabo una administración estratégica

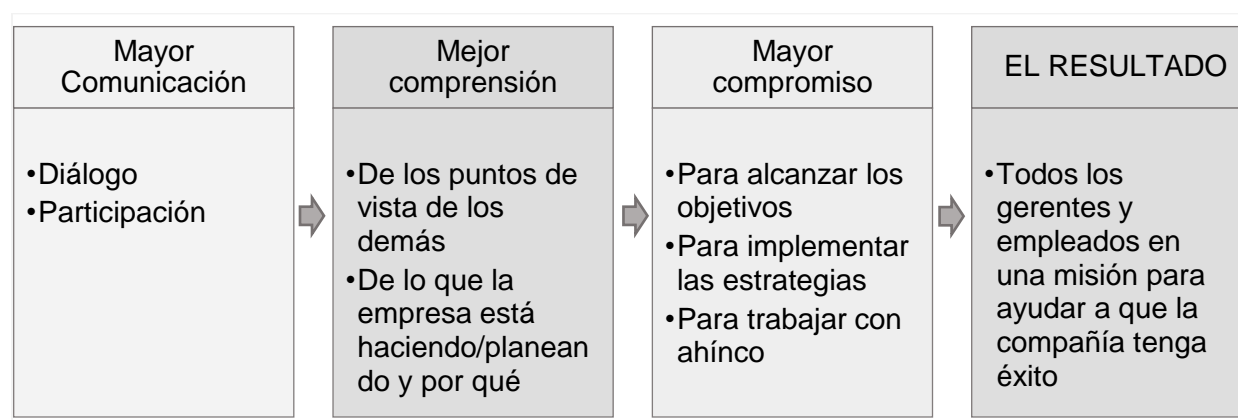


Figura 1.1. (Fred, 2013, pág. 15).

## 1.2. Tipos de estrategias

Las estrategias de las empresas se transforman a lo largo del tiempo, surge en una base de acciones planeadas, que los directivos tienen para elaborar movimientos que enfrentan y dan solución. Para tal efecto formulan e implementan opciones estratégicas que consideran favorables para ser competitivas y lograr una ventaja competitiva sostenible. (González, 2015, pág. 117).

### **1.2.1. Estrategia de integración**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

1. Integración hacia adelante: la integración hacia adelante implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores.

2. Integración hacia atrás: la integración hacia atrás es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

3. Integración horizontal: la integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades. (González, 2015, págs. 138 - 140).

### **1.2.2. Estrategias intensivas**

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

1. Penetración de mercado: la estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing.

Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios.

2. Desarrollo de producto: el desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. (González, 2015, págs. 141 - 142).

3. Desarrollo de mercado: el desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos. (Fred, 2013, pág. 165).

### **1.2.3. Estrategia de diversificación**

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades. (González, 2015, pág. 143).

1. Diversificación en negocios relacionada: una estrategia de diversificación en negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios que posean correspondencias estratégicas respecto de las actividades clave de la cadena de valor y bienes competitivos. Hay una correspondencia estratégica siempre que una o más actividades que comprendan las cadenas de valor de negocios diferentes.

2. Diversificación en negocios no relacionados: una estrategia de diferenciación en negocios no relacionados pierde las virtudes de buscar correspondencias estratégicas entre negocios y, por el contrario, se centra exclusivamente en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias.

Las compañías que siguen una estrategia de diversificación en negocios no relacionados tienen la disposición a diversificarse en cualquier industria en la que la alta administración vea la oportunidad de obtener buenos resultados financieros de manera constante. Estas empresas con frecuencia se denominan conglomerados, pues sus intereses de negocios varían ampliamente entre diversas industrias. Las empresas que aplican una diversificación no relacionada casi siempre entran en nuevos negocios mediante la adquisición de una empresa establecida en lugar de fundar una subsidiaria desde cero en el interior de sus propias estructuras corporativas o de participar en empresas conjuntas. (Thompson, et al., 2012, págs. 248 - 257).

#### **1.2.4. Estrategia defensiva**

Si bien las estrategias defensivas por lo general no mejoran las ventajas competitivas de la empresa, definitivamente contribuyen a fortalecer su posición de mercado, al proteger de la imitación sus recursos y capacidades más valiosos, y a defender cualquiera de las ventajas competitivas con que se cuenta. Las estrategias defensivas adoptan una de dos formas: acciones para bloquear a los contendientes y emitir señales de posibles represalias. (Thompson, et al., 2012, pág. 169).

1. Recorte de gastos: el recorte de gastos ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamado también estrategia de reversión o reorganización, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y se enfrentan a la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación.

2. Desinversión: vender una división o parte de una organización es una estrategia que recibe el nombre de desinversión. La desinversión suele utilizarse con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos que busca deshacerse de los negocios no rentables para, de aquellos que requieren demasiado capital, o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

3. Liquidación: vender en partes todos los activos de una empresa a su valor tangible recibe el nombre de liquidación. La liquidación supone el reconocimiento del fracaso y, en consecuencia, puede ser una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en ocasiones es mejor dejar de operar que continuar perdiendo grandes sumas de dinero. (González, 2015, págs. 146 - 148).

### **1.2.5. Las cinco estrategias genéricas de Porter**

El concepto de estrategia genérica se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y que para lograrla es necesario tomar una decisión; si la empresa quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá elegir la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. De acuerdo con él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales:

1. Estrategia de diferenciación: las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o beneficio.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados.

2. Estrategia de liderazgo en costos (bajo costo y mejor valor): una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo, como las economías o des economías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores.

Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío. Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas.

3. Estrategia de enfoque (bajo costo y mejor valor): el éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. (González, 2015, págs. 148 - 152).

### **1.3. Proceso de formulación de estrategia**

La formulación estratégica es la primera de las etapas que constituyen el proceso de la dirección estratégica en la empresa. Tiene por objeto determinar la estrategia o estrategias más adecuadas a seguir por la empresa durante un periodo determinado de tiempo, mediante el desarrollo de un diagnóstico estratégico consistente en averiguar cuál es la situación actual de la empresa y cuáles son sus posibilidades de desarrollo futuras. La formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, ampliándolo al estudio de las variables sociopolíticas, y culturales. Esta se divide en tres elementos principales: las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades del entorno, y las fortalezas y debilidades del interior de la empresa. (Tarzijan, 2009, pág. 61).

### **1.3.1. Modelos asociados al proceso de formulación de estrategias**

Debe destacarse que los modelos asociados que se presentan a continuación representan tres opciones de modelos. Es posible que hay otros modelos que puedan seguir este proceso, y que incluso la alta dirección de la empresa pueda construir su propio modelo en base a su experiencia y conocimiento de la empresa. Sin embargo, cualquiera sea el modelo elegido este debe cumplir con las principales características que debe satisfacer el proceso de formulación de la estrategia empresarial.

Primera etapa. La primera etapa del modelo de la formulación de la estrategia empresarial tiene que ver con la determinación de la misión y la visión de la empresa. La misión define la razón de ser de la organización, la que está relacionada con cuáles son sus negocios, objetivos, clientes, y necesidades que busca satisfacer. La visión por otra parte describe la posición futura deseada de la empresa. En general los elementos de la misión y la visión son generados para proveer un anuncio de los propósitos, metas y valores de la empresa.

Segunda etapa. Está asociada con la elección de caminos de acción para llevar a cabo la misión y la visión explicitada en la primera etapa. Entre las preguntas que se buscan responder en esta etapa están, que actividades llevar a cabo, como complementar dichas actividades y que inversiones y procedimientos seguir para cumplir con los objetivos planteados. Las actividades y las inversiones que se llevan a cabo en esta fase no pueden ser completamente independientes de las inversiones y competencias adquiridas por la empresa en el pasado. Esta etapa es clave en la estrategia empresarial ya que las inversiones y caminos de acción que siga la empresa determinaran la diferenciación de su estrategia con la de sus competidores.

Tercera etapa. Muestra los resultados buscados por la estrategia de la empresa. La búsqueda de resultados está asociada con el establecimiento de los objetivos que se haya planteado la empresa y donde explicitar lo que se busca es clave para evaluar la misión y la visión en términos de medidas de desempeños concretas.

(Tarzijan, 2009) Generalmente y para las empresas con fines de lucro los resultados se miden en términos de parámetros económicos- financieros destacándose los relacionados con creación y captura de valor. Pág. 62 – 69.



### **1.3.2. La estrategia entre la formulación y puesta en acción**

Andrews (1987) señala las características ambientales de la organización y establece lo relevante de los factores del entorno en la construcción de las estrategias, igualmente este actor identifica el rango de acción de las alternativas estratégicas en donde es de gran relevancia reconocer la verdadera capacidad de la organización para hacerle frente a las consideraciones macro ambientales. Esto implica conocer los elementos determinantes de una estrategia que sea económicamente aceptable y considerando los niveles de riesgo.

Por otro lado, Andrews (1987) habla de “la naturaleza del medio ambiente” donde aparecen los componentes tecnológicos, económicos, industrial y social y señala que la estrategia para la formulación debe considerar cada una de las variables identificadas. Todo esto para poder realizar con suficiente criterio la identificación de las oportunidades y riesgos en la formulación. (Gonzalez, Garcia, Y Murillo, 2016, pág. 167).

### **1.4. Medios para llevar a cabo las estrategias**

El mundo cambia cada vez con mayor rapidez y, en consecuencia, también las industrias y las empresas. Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en términos de sus propias estrategias transformándose con más velocidad que nunca. (Fred, 2013, pág. 153).

#### **1.4.1. Cooperación entre competidores**

Las estrategias que hacen énfasis en la cooperación entre competidores son las más utilizada. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de manufactura. Ahora bien, uno de los principales riesgos implícitos en esta estrategia es que podrían ocurrir transferencias de habilidades importantes o tecnología en niveles organizacionales inferiores a lo que en un principio se había acordado.

En algunas culturas la ideas de unir fuerzas con los competidores es difícil de aceptar dado el escepticismo y la desconfianza que pueden despertar este tipo de arreglos. Lo cierto es que las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza y que las empresas dejen de lado la paranoia acerca de si una de ellas pudiera perjudicar a la otra.

Las empresas multinacionales se están volviendo más cooperativas en el nivel global y cada vez son más las compañías que están uniendo fuerzas con empresas extranjeras competitivas en el nivel global. Muchas veces las empresas forman alianzas principalmente para evitar la necesidad de invertir, puesto que están más interesadas en reducir los costos y riesgos que supone incursionar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. (Fred, 2013, pág. 153).

#### **1.4.2. Joint Ventures**

Los joint ventures son una forma de organización a largo plazo en que las empresas que se asocian siguen existiendo como entidades separadas, pero en donde el joint venture implica la creación de una nueva empresa. Entre las principales motivaciones para la formación del joint ventures están la obtención de canales de distribución en otras áreas geográficas, el intercambio de conocimientos especializados, la búsqueda de apoyo financiero y de administración para un negocio, el compartir una tecnología especializada, la búsqueda de economía de escalas y de ámbitos y la diversificación de riesgos de acciones. (Tarzijan, 2009, pág. 252).

#### **1.4.3. La subcontratación (outsourcing)**

La subcontratación (u outsourcing) de los procesos de negocio (BPO) implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de una empresa, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicio al cliente, y hasta el marketing.

Las empresas están optando por la subcontratación de sus operaciones funcionales por varias razones: es menos costoso, permite que la empresa se enfoque en sus negocios centrales, y permite que la empresa ofrezca mejores servicios. Otras ventajas de la estrategia de subcontratación son: permite que la empresa se alinee con los mejores proveedores, al enfocarse en el desarrollo su tarea más importante; le ofrece la posibilidad de ser flexible en caso de que las necesidades de sus clientes cambien de manera inesperada, le permite concentrarse en otras actividades internas de su cadena de valor, que son críticas para conservar su ventaja competitiva. (Fred, 2013, pág. 158).

#### **1.4.4. Alianzas estratégicas y asociaciones**

La alianza estratégica o joint venture es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con el capital social compartido.

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son cada vez más usados, pues permiten que las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y minimicen el riesgo. Las alianzas estratégicas y las asociaciones suelen utilizarse para aprovechar una oportunidad que es demasiado compleja, costosa o arriesgada. La globalización es una de las razones principales por las que las empresas utilizan las asociaciones como medio para lograr sus estrategias. La exitosa alianza estratégica entre Wal-Mart y Cifra de México ejemplifica cómo una empresa nacional puede derivar inmensos beneficios al asociarse con una organización extranjera para lograr una presencia importante en un nuevo país. (Fred, 2013, pág. 154).

### **1.5. Elementos para la implementación de la administración estratégica**

Se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia y la evaluación y control. Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente. (ESAN, 2016) Párr. 1.

### **1.5.1. Análisis ambiental**

Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). (Quezada, 2017) Párr. 1.

### **1.5.2. Formulación de estrategia**

(ESAN, 2016) La implementación de la estrategia es la puesta en marcha del plan elaborado en el paso anterior. Para ello se tiene como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y los procedimientos a seguir. Párr. 4.

Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye los siguientes elementos:

1. **Misión:** es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, o un producto. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes; una declaración de la misión describe lo que la organización es ahora; una declaración de la visión ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser.

2. **Objetivos:** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En comparación con un objetivo, consideramos que una meta es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en infinitivo.

3. Estrategias: es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

4. Políticas: es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias. (Quezada, 2017) Párr. 2 – 8.

### **1.5.3. Implementación de la estrategia**

La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. (Quezada, 2017) Párr. 9.

### **1.5.4. Evaluación y control**

Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje: en la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso. (Quezada, 2017) Párr. 10 – 12.

## Capítulo dos. El proceso de planeación estratégica

La planeación y la estrategia han estado presentes a través de la historia de la humanidad de diferentes maneras, sin establecer un carácter propio o pertenecientes a una disciplina. Solo a partir de unos cuantos años atrás, estos dos conceptos se han unido, para integrarse y conformar una definición en el ámbito administrativo. Es a partir de ese momento, en la que la planeación estratégica se convierte en una de las herramientas administrativas más eficaces en el ámbito empresarial, la cual fue evolucionando paulatinamente y adquiriendo confiabilidad entre las diversas empresas.

La planeación estratégica, además que permite ver la situación actual de la compañía, es una herramienta que permite “predecir un futuro”, o por lo menos, centrar a la empresa y tener una perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría estar inmersa, y de esta manera estar preparada para los cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar. (López Y Marín, 2011, pág. 11).

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. En esta primera etapa es de suma importancia ya que de ésta depende el éxito o el fracaso de la organización empresarial de acuerdo a las necesidades corporativas y al contexto en el cual se desarrolla la empresa.

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de etapas que son conocidas también como elementos fundamentales de la planeación. Los elementos se consideran como los conceptos o ingredientes que hacen posible la realización y despliegue de un proceso de planeación. Para el administrador es importante tener en cuenta los elementos, pues se consideran como las herramientas o insumos que permiten la creación y el desarrollo de un proceso de planeamiento.

Es inevitable que, para implementar planes organizacionales, sea necesario determinar los siguientes interrogantes: ¿Qué es lo que se quiere?, ¿A dónde se pretende llegar?, ¿Cuáles son las estrategias corporativas?, ¿Qué impacto se proyecta alcanzar? Las respuestas a los interrogantes anteriormente propuestos se alcanzan a través de un proceso de planeación. (Cristancho, 2017, págs. 11 - 13).

## **2.1. Definición de planeación estratégica**

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005, pág. 16).

El planeamiento estratégico –planeación estratégica- es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones definan con la mayor claridad su misión y visión en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y dinámicos logrando la máxima eficiencia, eficacia y calidad de sus productos y servicios. (Trujillo R. R., 2018, pág. 12).

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”. (Chiavenato Y Sapiro, 2017, pág. 27).

### **2.1.1. Características de la planeación estratégica**

Diversos autores coinciden que la planificación estratégica se caracteriza en tomar decisiones destinadas a reducir las incertidumbres y sorpresas, a guiar la acción hacia una situación deseada, mediante la instrumentación reflexiva de medios e instrumentos.

El acto anticipado adelanta el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado, encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo. La planificación estratégica tiene diversas características, cada una de las cuales nos ayudan a comprender más este tipo de planeación. (Ossorio, 2013) Párr. 1 – 3.

1. La planeación estratégica de respuesta a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?, ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

2. Coadyuva a la realización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos de acción) y corto plazo (planes operativos).

3. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

4. (Trujillo R. R., 2018) Ayuda a las organizaciones a tornarse más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (Págs. 16 – 17).

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional.

Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.

2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.

3. (Chiavenato, 2001) Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico. (Págs. 148 – 149).



## 2.2. Proceso genérico de la planeación estratégica

Por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo.

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad.

Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y según el caso, exige diferentes grados de formalidad. (Chiavenato Y Sapiro, 2017, págs. 27 – 29).

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

El horizonte temporal de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, largo plazo puede referirse a cinco o más años; en un ambiente inestable y turbulento, largo plazo puede referirse máximo a doce meses e incluso estar sujeto a actualizaciones constantes. El aumento del nivel de incertidumbre obliga a que la planeación estratégica se torne más importante.

El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de las amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales, incluso los de corto plazo y, en consecuencia, formular las alternativas estratégicas.

El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa. Aunque la estrategia empresarial sea una responsabilidad del nivel institucional, esto no significa que la planeación estratégica esté centralizada en la cúpula de la organización, sino que, por el contrario, debe estar descentralizada, puesto que quien mejor elabora la planeación es el propio gerente de línea, que conoce profundamente su área de actuación.

Las metas no deben estar sólo en la mente del presidente, sino también en la mente de todos los miembros. El proceso de elaboración de la planeación debe contar con amplia e irrestricta participación de todos los niveles de la organización.

La empresa debe responder a las amenazas y oportunidades ambientales de manera solidaria y unánime, apelando a un fuerte efecto sinérgico. La búsqueda y el mantenimiento del consenso entre los niveles y las diferentes áreas de la empresa deben ser constantes e intensivos, ya que no habrá tolerancia ambiental para los desperdicios y pérdidas inútiles resultantes de los conflictos inter organizacionales o intra organizacionales que caracterizan la empresa sin rumbo definido.

La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa. Este conjunto de factores se conoce como las siete eses, a saber:

1. Staff: el equipo, las personas que conforman la organización y su gerencia, el trabajo en conjunto.
2. Style: o estilo, comportamiento de los administradores y empleados y su ética de trabajo.
3. Skills: calificación, aquello que la empresa sabe y la manera cómo actúa, las habilidades y conocimientos de las personas.
4. Systems: los sistemas, estándares de comunicación de la organización entre la organización y su ambiente, búsqueda de sinergia e integración.
5. Structure: estructura organizacional, plano organizacional de la empresa, manera como la empresa se organiza para poner en práctica su estrategia.

6. Shared values: valores comunes y compartidos por las personas, la cultura organizacional, el modo de pensar o actuar del equipo que forma la empresa.
7. Superordinate goals: misión y jerarquía de objetivos, filosofía, vocación y finalidad de la organización.

Estos siete factores son interdependientes y, en conjunto, proporcionan un efecto sinérgico que representa la ventaja competitiva de la empresa en el escenario de sus operaciones. La planeación estratégica debe tener en cuenta estos factores, su interacción y su efecto sinérgico. (Chiavenato, 2001, págs. 159 - 161).

### **2.2.1. Niveles de la planeación estratégica**

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

Planeación estratégica. Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

1. Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
2. Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
3. Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
4. Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

Planeación táctica. es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

1. Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
2. Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos.
3. Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
4. Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

Planeación operativa. es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

1. Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
2. Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
3. Contenido: detallado, específico y analítico.
4. Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. El proceso de planeación estratégica es preciso formular de forma integrada y articulada a todos los planes tácticos y operativos (ver tabla 2.1). (Chiavenato Y Sapiro, 2017, págs. 28 - 29).

Tabla 2.1. Los tres niveles de planeación estratégica en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación	Específico

Tabla 2.1. (Chiavenato Y Sapiro, 2017, pág. 28)

### 2.2.2. Fases de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

1. La Fase Filosófica, expresada en su declaración de los valores estratégicos, la visión y la misión.

2. La Fase Analítica, que consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

3. La Fase Operativa, que consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y la determinación de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralicen sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

4. La Fase de Acción, Desarrollo y Evaluación, que básicamente consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estas cuatro fases interactúan estática y dinámicamente. Así, el análisis de las fortalezas y debilidades se realizan respecto de las oportunidades y amenazas externas, y ambos componentes de la fase analítica adquieren sentido únicamente en relación a la misión y visión de la organización. (Trujillo R. R., 2018, págs. 18 - 19).

### **2.3. Principios de la planeación estratégica**

Un principio es una proposición que se fórmula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

1. El principio de la precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando carecemos de planes precisos cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

2. El principio de la flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

3. El principio de la unidad: los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

4. El principio de compromiso: la planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

5. Principio de factor limitante: en la planeación se hace necesario que los administradores estén lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

6. Principio de inherencia: la programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

7. Principio de contribución al objetivo: el propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa. Todo plan es verificable dentro de la revisión de la implementación de objetivos en el proceso administrativo. Un plan termina con la consecución de la meta correspondiente.

8. Principio de primacía de la planeación: la planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas. En el momento de implementación de un proceso de planeación es importante recurrir a las otras etapas que intervienen en el proceso administrativo como lo son: organización, dirección y control.

9. Principio de eficiencia de los planes: la eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas. La planeación produce como resultado el plan, y existen distintos tipos según su índole. Al respecto Chiavenato (1998), señala, un plan es un curso determinado de acción sobre un periodo específico que representa una respuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado.

10. Del cambio de estrategias: cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. (Moreno, 2017, págs. 12 - 19).

#### **2.4. Análisis de diferentes enfoques del proceso de planeación estratégica**

La tipología de Ackoff (1981) sobre planeación proporciona una forma estimulante y útil de comprender el proceso de planeación y del porqué, con frecuencia, es difícil que las organizaciones comprendan sus propias necesidades desde la transformación. Ackoff sugiere que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

1. Reactiva o planeación a través del espejo retrovisor: la planeación reactiva ocurre en ambientes históricamente estáticos donde las compañías bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos tras ellas. Tienden a concentrarse en el pasado, en vez de hacerlo en el futuro, resistiéndose y resintiéndose de las exigencias del nuevo entorno dinámico. Con afán esperan el regreso de sus "épocas de oro" y la mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir los cambios que ocurren alrededor de ellas o, por lo menos, a disminuir su velocidad.

2. Inactiva o "que va con la corriente": el segundo enfoque de la planeación consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Aunque ésta es la forma como la mayoría de las personas manejan sus asuntos personales y puede funcionar bien para negocios muy pequeños y estructurados de manera sencilla, implica un alto grado de riesgo. A menudo, evitar la planeación constituye un enfoque de arriesgar el negocio y probablemente no dé resultados a largo plazo.

3. Preactiva o que se prepara para el futuro: la mayor parte de las empresas utiliza el tercer modelo, la planeación preactiva. Este modelo predominante de planeación organizacional implica que la compañía determine, como pueda, la forma del futuro y cómo afectará sus operaciones, y luego se prepare para ese conjunto de sucesos. Las empresas que funcionan de esa manera consideran que el futuro es un hecho y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho futuro y prepararse para él. Hamel y Prahalad (1989) denominan este enfoque "mantener el ajuste estratégico", el cual implica concentrarse en la pregunta de qué tan diferentes serán las cosas en el futuro.

4. Proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda, nuestro enfoque preferido: el tipo más desafiante y exigente de planeación es la proactiva o interactiva, en donde la organización considera que sus propias acciones pueden dar forma a su futuro. En esencia, la planeación estratégica aplicada implica una planeación proactiva que se fundamenta en la convicción de que el futuro no es pre-ordenado o fijo y que las compañías le pueden dar forma al suyo. (Goodstein, Nolan, Y Pfeiffer, 1998, págs. 54 - 56).



## **2.5. Análisis de los distintos modelos de planeación estratégica**

Implementar un modelo de gestión estratégica requiere, inicialmente, conocer y entender los elementos y relaciones conceptuales que lo componen, los cuales, deberán considerarse y mantenerse presentes en su desarrollo e implementación, de no hacerlo, se estaría desplegando un proceso estratégico a medias, divagando en el día a día de las actividades que se desarrollan en la organización, sin encontrar un rumbo específico que permita llegar a la cima del éxito corporativo y de la gestión organizacional, que es la situación soñada por gerentes y empresarios. (Nova, Moreno, Y Moreno, 2020, pág. 239).

### **2.5.1. Modelo de Russel Ackoff**

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado. Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son:

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados ambos conceptos se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados. Fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

1. Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente.

Esta fase comprende. Un análisis de sistemas: descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente; un análisis de las obstrucciones: identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

2. Preparación de proyecciones de referencia: extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

3. Planeación de los fines: se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar. Los pasos que intervienen en este diseño son: selección de la misión, especificación de las propiedades deseadas del diseño, diseño del sistema.

4. Planeación de los medios: en esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.

5. Planeación de los recursos: ¿Cuáles recursos se requerirán y cómo se obtendrán?

6. Diseño de la implantación y el control: necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser qué, cuándo, dónde y cómo se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

7. (Mejía, 2019) Modifique si es necesario: el sistema y su medio ambiente: el futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (ver figura 2.1). Párr. 1 – 14.

Figura 2.1. Modelo Russel Ackoff

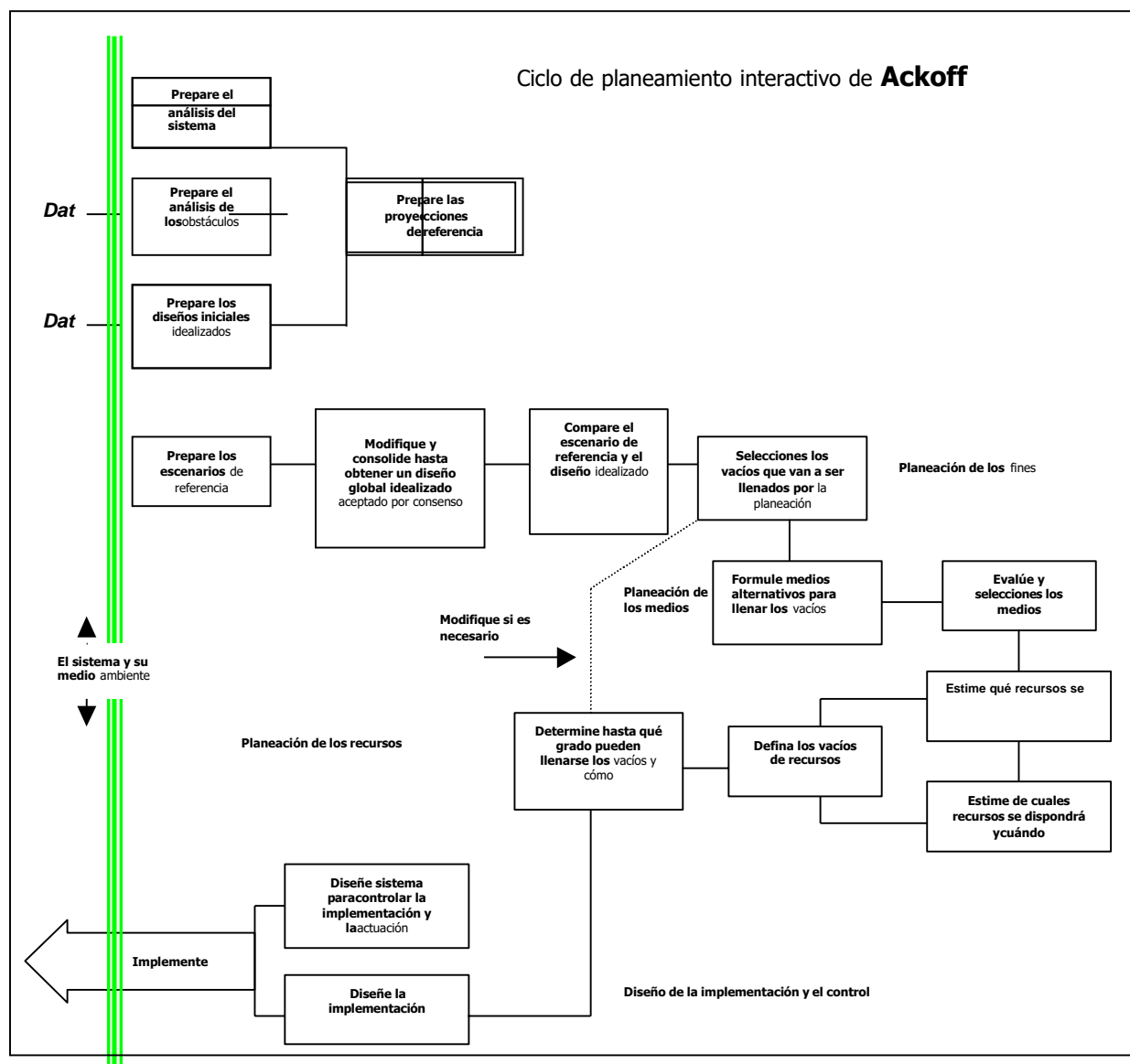


Figura 2.1. (Ossorio, 2002, pág. 49).

### 2.5.2. Modelo de Fred R. David

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales: Investigación interna y externa.

Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas, asignación de recursos.

Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales; medir el desempeño de la organización (según lo planificado); tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua. El modelo de gerencia estratégica de David abarca los siguientes pasos: identificar estrategias, objetivos y misiones actuales.

Auditoría externa: analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.

Auditoría gerencial: comprende la planificación (formulación de estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de estrategia) y el control (evaluación).

En esta auditoria se tienen en cuenta el área de mercadeo, finanzas, producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio. Establecimiento de la misión de la empresa, fijar los objetivos, fijar las estrategias (ver figura 2.2). (Mejía, 2019) Párr. 15 -22.

Figura 2.2. Modelo de Fred R. David

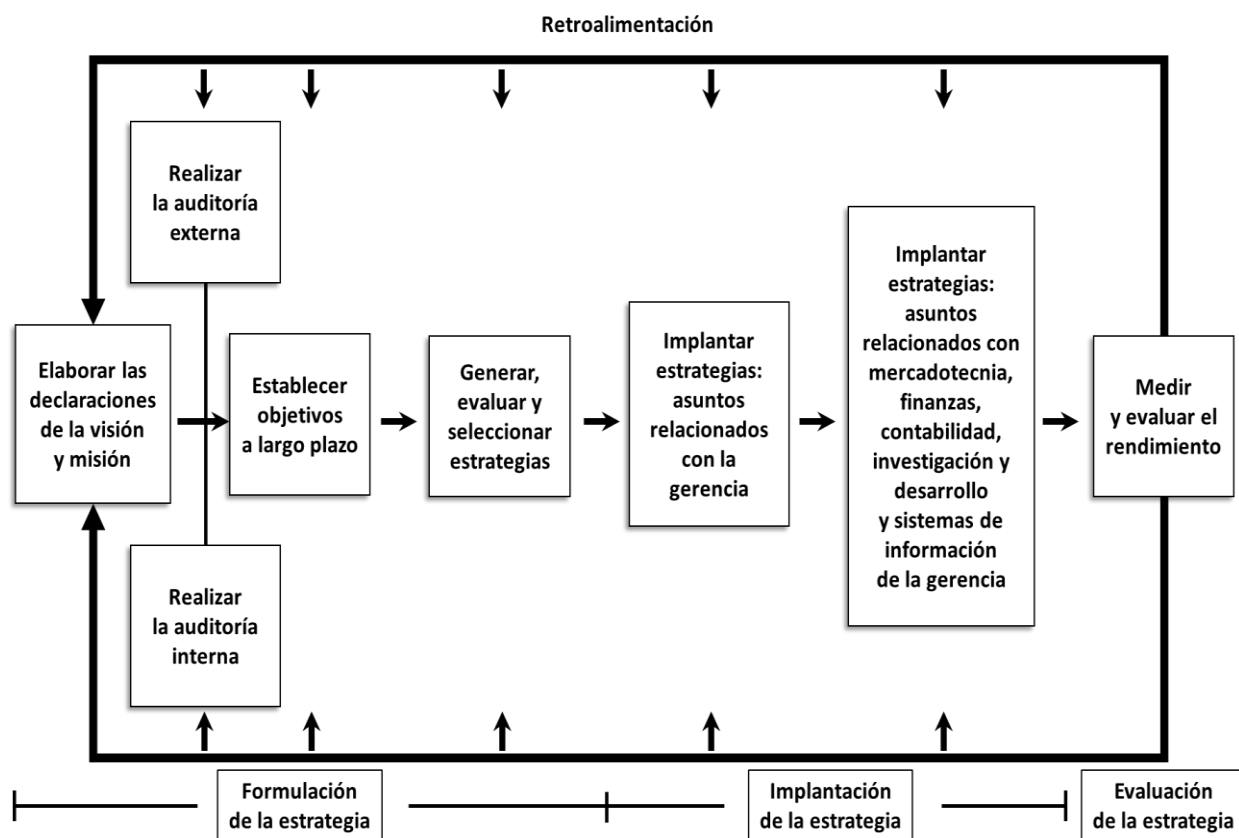


Figura 2.2. (Nova, et al., 2020).

### 2.5.3. Modelo de H. Igor Ansoff

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación. Igor comienza su modelo con:

Medio ambiente: donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo. Evaluación de los sistemas de respuesta: tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

1. Administración por control del desempeño: adecuado para cambios lentos.
2. Administración por extrapolación: cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.

3. Administración por anticipación: existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
4. Administración a través de la flexibilidad: respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación.

Postura estratégica: en un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

(Mejía, 2019) El sistema de administración de eventos estratégicos: es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa (ver figura 2.3). Párr. 23-27.

Figura 2.3. Matriz del modelo de H. Igor Ansoff

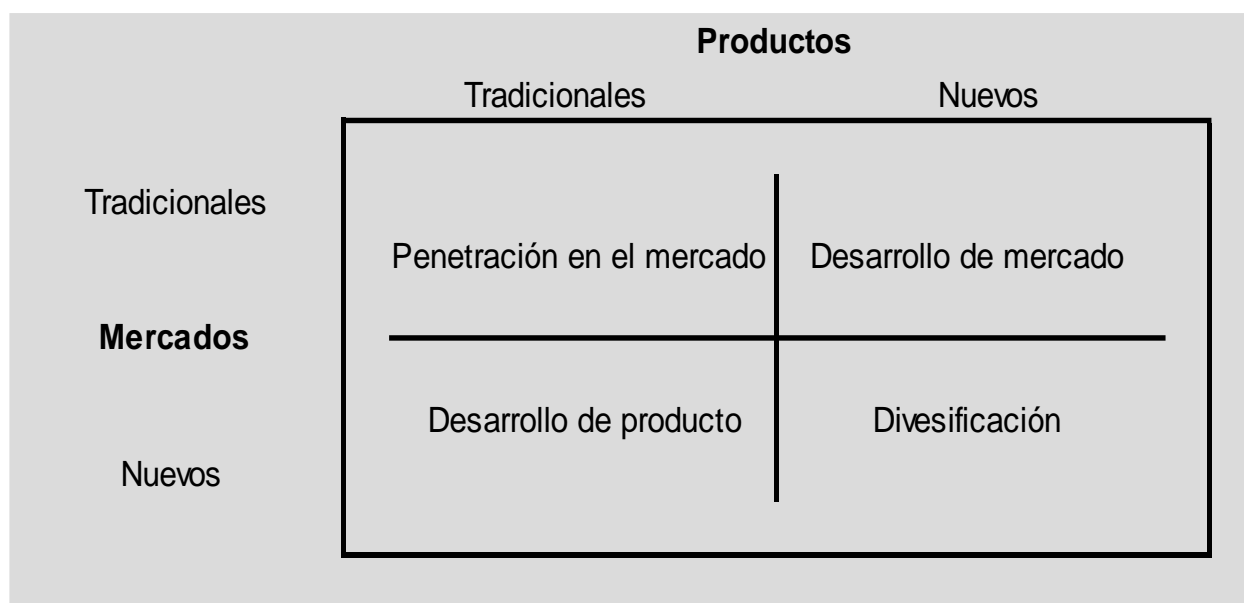


Figura 2.3. (Amaru, 2009, pág. 192).

#### 2.5.4. Modelo de Michael E. Porter

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas.

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollarla. La estrategia competitiva depende de factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de factores externos oportunidades y amenazas.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con sectores industriales. El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques: posicionamiento, equilibrio, tomar ventajas de cambio, estrategias de diversificación, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o alta segmentación, objetivos futuros, supuestos, estrategia actual de la competencia, recursos de competencia (ver figura 2.4). (Mejía, 2019) Párr. 29 – 33.

Figura 2.4. Modelo de Michael Porter

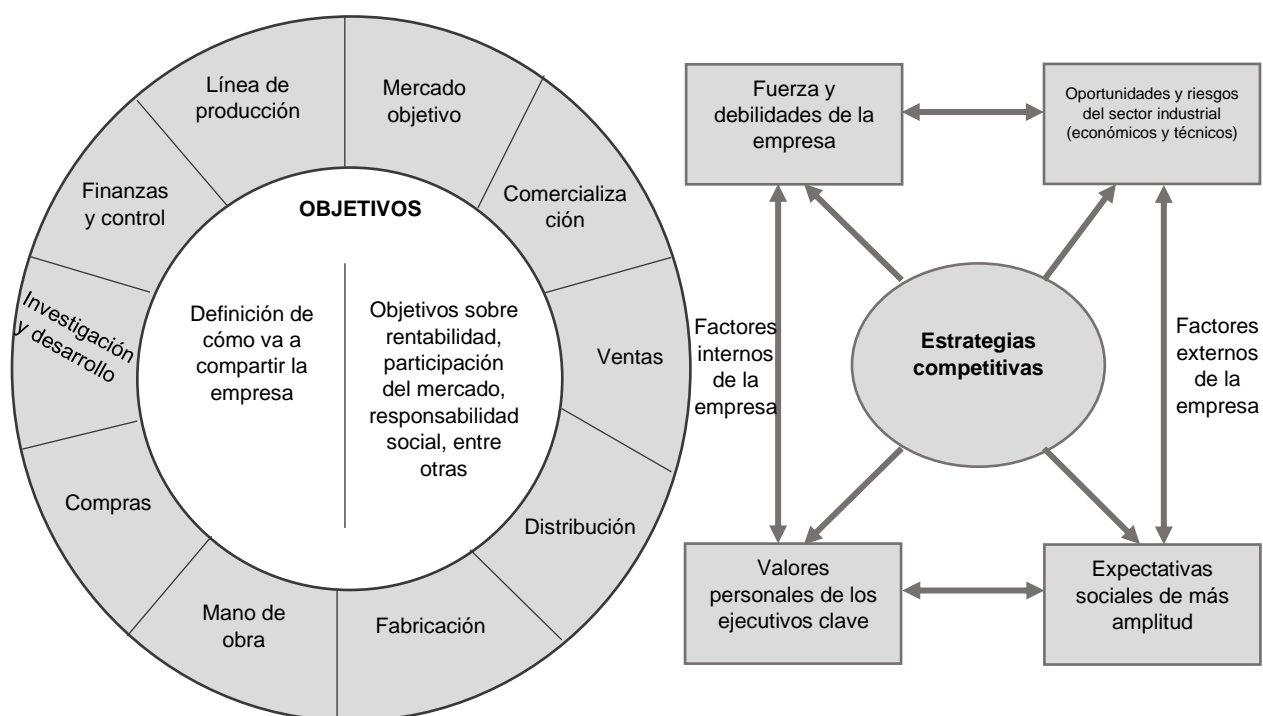


Figura 2.4. (Rojo, 2020).

### 2.5.5. Modelo de planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

El modelo propuesto por Goodstein et al., se fundamenta en varios modelos existentes, sin embargo, difiere en su contenido. Así mismo, se sugiere que este sea utilizado por compañías de mediana y pequeña magnitud, pero no deja de ser útil para otros tipos de organizaciones. El énfasis del modelo se concentra en los valores corporativos y la creatividad para prever el futuro organizacional. Su característica principal son las 9 fases secuenciales de ejecución representadas por círculos, cuadros y flechas que siguen un comportamiento lógico que facilita su comprensión por parte del lector (ver figura 2.5).

Figura 2.5. Modelo de planeación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

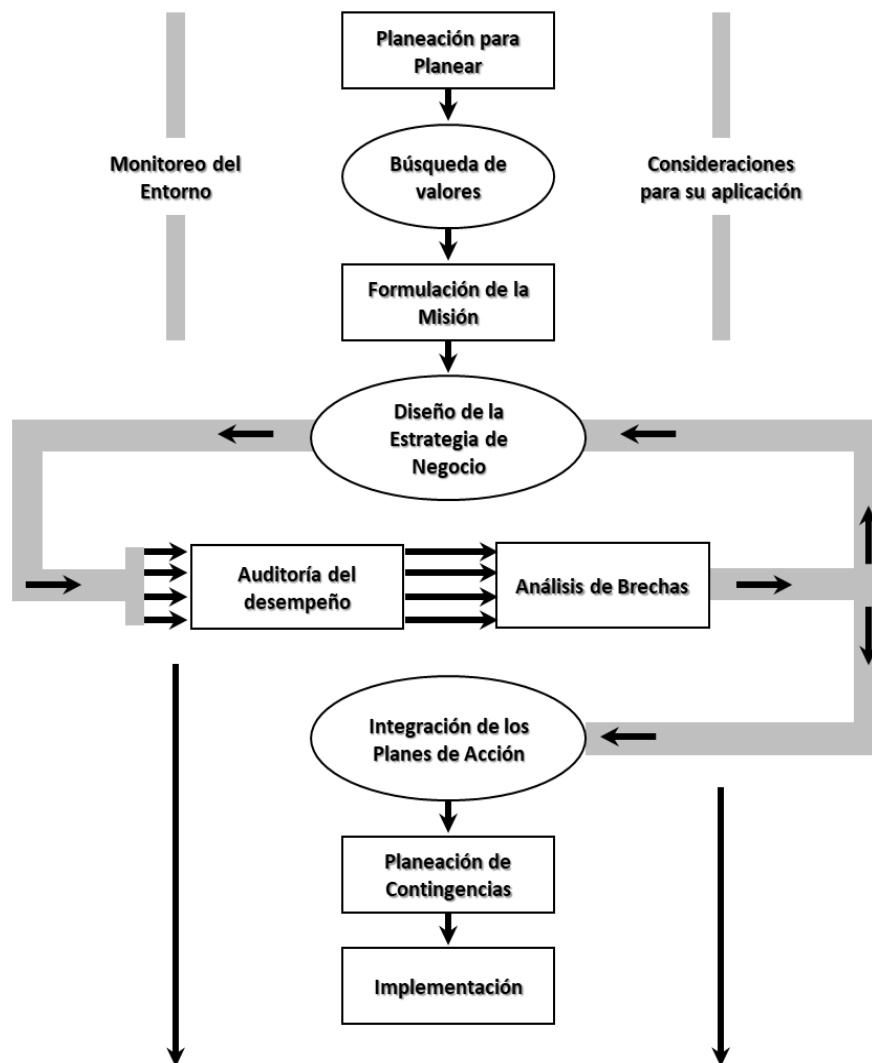


Figura 2.5. (Nova, et al., 2020, pág. 243).



La primera fase del modelo es la Planeación, y para desarrollarla, es necesario contar con el compromiso organizacional continuo, así mismo, un fuerte equipo que sepa planear diversos elementos que apoyen las decisiones de la alta gerencia. La segunda, corresponde a la determinación de los Valores diagnosticados en los colaboradores, los cuales hacen parte de la cultura corporativa de la organización. La tercera, se enfoca en la Misión, teniendo en cuenta el estado actual de la compañía, como elemento esencial de su formulación.

La cuarta fase, pertenece al Diseño de la Estrategia de Negocio, fundamentada en el establecimiento de objetivos cuantificables, relacionados con indicadores críticos de éxito, como parte de las acciones estratégicas a desarrollar. La quinta, concierne a la Auditoria del Desempeño, que corresponde al esfuerzo por monitorear y estudiar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La sexta, se relaciona con una comparación de los datos resultantes de la fase anterior, los cuales, se convierten en información indispensable para la ejecución del denominado Plan Estratégico y el desarrollo de estrategias que permitan el cierre de brechas identificadas con relación a las falencias del modelo de gestión estratégica. A esta confrontación se le denomina Análisis de Brechas.

A continuación, se desarrolla la séptima fase, denominada Integración de los Planes de Acción, en la que se reúnen los elementos necesarios para la determinación del funcionamiento del plan general diseñado. La octava, se menciona como Planeación de Contingencias, y es donde se han de reunir una variedad considerable de estrategias relacionadas con el plan elaborado y las negociaciones a desarrollarse, enfocándose en la utilización de distintos escenarios. Teniendo las ocho fases anteriormente descritas ya elaboradas, se procede a la Implementación, que corresponde a la novena fase, donde se ponen en marcha los planes tácticos y operativos establecidos que contribuirán a dar respuesta al modelo estratégico.

Los autores sugieren que para que el modelo tenga éxito, debe existir un fuerte compromiso con el ejercicio de planificación e implementación por parte de los empleados y la alta dirección de la compañía, sobre todo en las primeras etapas, así como un constante monitoreo del entorno. (Nova, et al., 2020, págs. 243 - 244).

### **2.5.6. Modelo de gestión estratégica de Novoa y Duque**

Al implementar un modelo de gestión estratégica, es de vital importancia contar con la aprobación, disposición y compromiso de la alta gerencia, apoyando su formulación, implementación y control, por lo que esta acción no puede obedecer al simple capricho de realizar acciones de mejoramiento sin bases y criterios fuertes para la toma de decisiones que afecten el futuro de la compañía. En cambio, debe realizarse utilizando conocimientos profundos acerca de la organización y el mercado en el que esta se desenvuelve, así mismo, implica la destinación de recursos en el momento de ser implementado y ejecutado. Por lo tanto, si la dirección general no está comprometida en todo sentido, retrasaría el desarrollo eficaz de las actividades planteadas, limitando su ejecución.

A continuación, la gerencia promoverá la aplicación y desarrollo de un diagnóstico y análisis del estado actual de la organización tanto interno como externo (ver figura 2.6), donde podrán utilizarse herramientas de análisis destinadas para este fin, entre las cuales se encuentran: Análisis DOFA, Análisis de la satisfacción del cliente, Análisis de precios, Análisis de las opiniones y actitudes de los empleados, Análisis Costo-Beneficio, Análisis de Quejas, 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTEL, Benchmarking, Herramienta CAME, entre otras.

Posteriormente, quien debe encargarse del despliegue de las actividades restantes es el Estratega, escogido y delegado por la Gerencia. Será el o la responsable de definir junto con su equipo de trabajo “La Estrategia o Estrategias” que abrirán el camino hacia la optimización de una o varias áreas de la organización de acuerdo con los resultados del diagnóstico inicial.

El siguiente paso consiste en analizar y estructurar el desarrollo del “Proceso Estratégico”, donde inicialmente se definirá o revisará la declaración de “Visión, Misión y Valores Corporativos”, estableciendo a continuación los objetivos y metas a lograr de manera concreta, cuyo cumplimiento será evaluado mediante el uso de indicadores estratégicos o KPI, que deben estar relacionados con la utilización de una o varias de las herramientas de gestión estratégica.

Entre las que se destacan Balanced Scorecard, Prospectiva Estratégica, Dirección de Hoshin, Do financial and non financial performance measures have to agree, Modelo de Análisis de Evolución de Indicadores, Modelo de Maisel, Navegador de Skandia, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Gestión por procesos Norma ISO 9001:2015, Modelo EFQM de Excelencia, Supply Chain Management (Desde la Perspectiva Estratégica), Business Intelligence.

Herramientas que ayudarán a determinar una metodología clara a ejecutar para cumplir aquello que la compañía se ha propuesto. De igual modo, la herramienta escogida delimitará la manera en que será desarrollado todo el despliegue estratégico, el cual debe ser difundido e interiorizado por todos los integrantes de la organización, buscando mantener una motivación constante en el personal, garantizando así su compromiso con el logro de los objetivos estratégicos, asegurando de cierta forma la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el mercado en el que esta participa.

Por último, es necesario definir los métodos y periodos de evaluación o seguimiento, así como la frecuencia de alimentación de tablas de análisis de información e indicadores y cuadros de control respectivos, que revelarán el cumplimiento o no de las metas y objetivos propuestos. Para esto, se requiere utilizar herramientas de recolección y procesamiento de datos, cuyo manejo dependerá de las condiciones con las que cuente la empresa al igual que un conocimiento previo acerca de su utilización (ver figura 2.6). (Nova, et al., 2020, pág. 245).

Figura 2.6. Modelo de gestión estratégica de Novoa y Duque

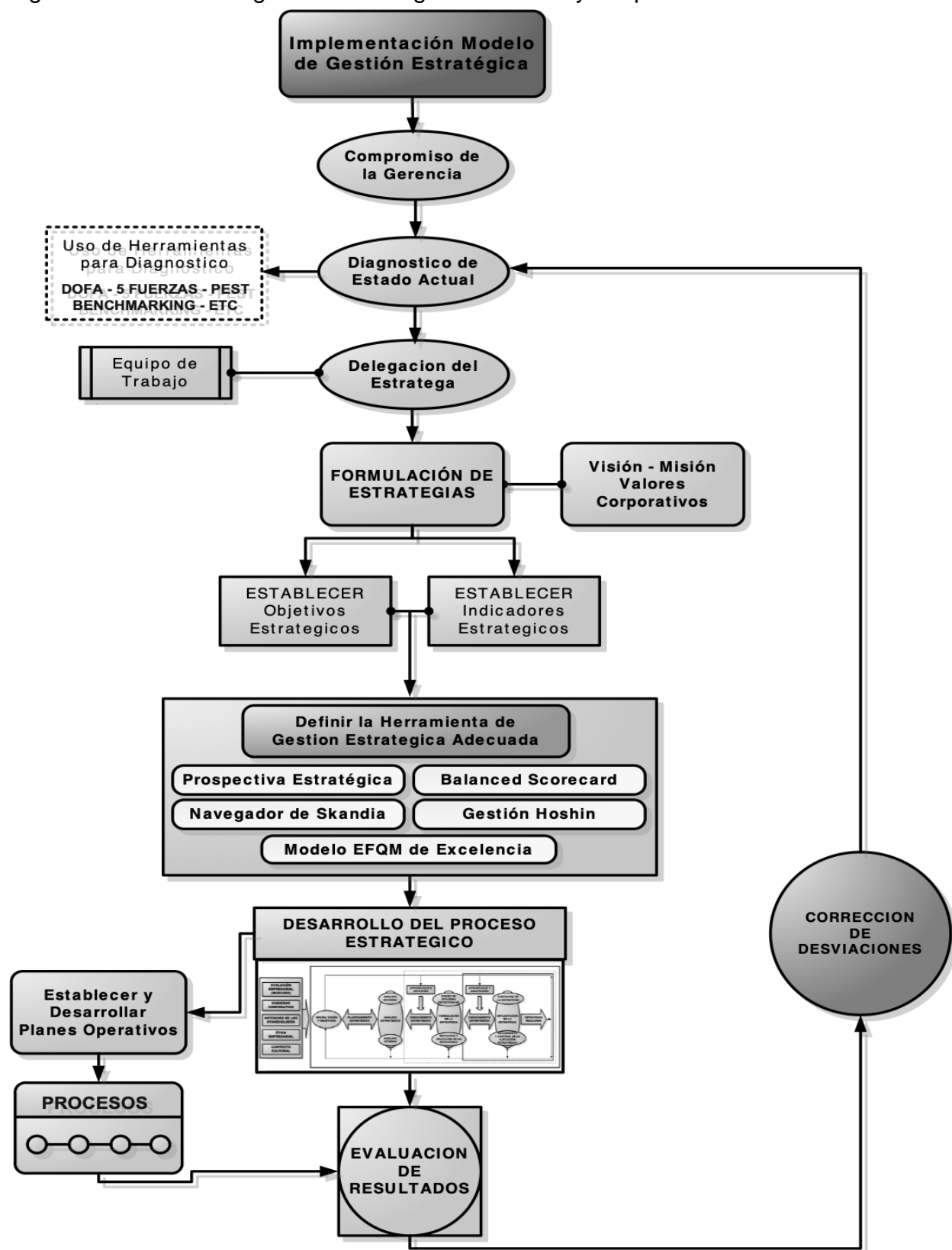


Figura 2.6. (Nova, et al., 2020, pág. 244).

## 2.6. Ejemplo de aplicación del proceso de planeación estratégica

Procter & Gamble, un negocio bien establecido y conocido de productos de consumo que por años se ha enorgullecido de su investigación del mercado, y gran parte de su éxito lo debe a la interpretación de las necesidades del mercado y al desarrollo de productos para satisfacerlas. Durante décadas, su investigación del mercado reveló que el mayor descontento de las madres jóvenes era los pañales de tela manchados. Éstos se consideraban incómodos y difíciles de manejar. Con base en la investigación, la empresa encargó a su personal de desarrollo de producto generar otro producto con el objetivo de reducir dicha fuente de inconformidad. Después de muchos años de experimentación, Procter & Gamble desarrolló y llevó al mercado Pampers, el pañal desechable.

En la actualidad, el negocio de pañales desechables llega a más de US\$ 3.000 millones de dólares en todo el mundo. La compañía no interpretó ni se preparó para el futuro en forma pasiva; por el contrario, pudo desarrollar y comercializar un nuevo producto que afectó de manera significativa el futuro de su negocio.

El tipo de visión implica en la historia de Procter & Gamble -colmar las necesidades no satisfechas del consumidor- implica exactamente el tipo de planeación estratégica que son capaces la mayor parte de las organizaciones. No obstante, crear ese tipo de visión no es un proceso sencillo, sino que exige desarrollar, por lo menos en forma temporal, un tipo de estructura mental diferente de la que a menudo se utiliza para resolver los problemas operativos diarios que conlleva hacer funcionar una organización. (Goodstein, et al., 1998).

### **Capítulo tres. El proceso de análisis de los recursos y capacidades (entorno interno y externo)**

Con base en el diagnóstico estratégico, la organización adquiere el conocimiento básico que necesita para entender y manejar debidamente las variables del entorno. En realidad, la planeación estratégica constituye la respuesta global y medular que la organización presenta al entorno. Sin embargo, no basta con el conocimiento y el diagnóstico de las condiciones presentes del entorno externo e interno de la organización. También se deben combinar e integrar para saber qué hay detrás de ellos y cuál será su evolución. Nada permanece estático, el futuro nunca será igual al presente.

Además del diagnóstico estratégico externo e interno, es preciso definir las premisas, ponderar los eventuales acontecimientos y visualizar las posibles consecuencias futuras, con el propósito de minimizar los riesgos inherentes a la toma de decisiones, porque la planeación estratégica se realiza con base en las decisiones de hoy que construirán el mañana. Tomar decisiones a partir de incertidumbre es una preocupación constante de los directivos de las organizaciones.

Las técnicas prospectivas contribuyen a disminuir los peligros relacionados con dicha incertidumbre y también proporcionan una herramienta que facilita la definición o el diseño de estrategias en un mundo cada vez más cambiante e incierto. Estas técnicas están a medio camino entre el determinismo de una visión intuitiva y la previsión basada en extrapolaciones cuantitativas de las tendencias identificadas. Asimismo, permiten a la organización adoptar actitudes proactivas ante el futuro que se prevé en los escenarios trazados. Las técnicas prospectivas contribuyen a la formulación de modelos hipotéticos para entender el desarrollo futuro de las posibles decisiones de hoy. La construcción de escenarios futuros es parte integral de la actividad del estratega moderno.

Hacer un análisis sistemático del entorno general y de la tarea es fundamental para la planeación estratégica. Es cuestión de monitorear la situación actual. Sin embargo, surge una cuestión importante: si la planeación estratégica se dimensiona para largo plazo solo podrá tener éxito si todos los factores del entorno permanecen estáticos a través del tiempo y esperan pasivamente a que se inicie su ejecución. (Chiavenato Y Sapiro, 2017, pág. 83).

### **3.1. Proceso de análisis del entorno interno**

En la economía global los factores tradicionales, como los costos del trabajo, el acceso a recursos financieros y las materias primas, así como los mercados protegidos o regulados, aunque en mucho menor medida, siguen siendo fuente de ventaja competitiva. Una razón por la que ya no son tan determinantes para ella es que los competidores pueden superar la ventaja que se deriva de estas fuentes más tradicionales aplicando una estrategia internacional y utilizando los recursos que fluyen a lo largo y ancho de la economía global. La necesidad de identificar otras fuentes de ventaja competitiva, o tal vez fuentes nuevas, subraya la importancia de conocer cuáles son los recursos y las capacidades de una empresa.

Cada vez es más necesario que las personas que analizan el entorno interno de su empresa tengan una mentalidad global, es decir, la capacidad para estudiarlo sin que el análisis dependa de los supuestos que existen en un solo país, cultura o contexto. Las personas que tienen una mentalidad global reconocen que sus empresas deben contar con los recursos y las capacidades que les permitirán comprender las situaciones de competencia que se deben a las culturas sociales únicas y a los factores específicos de un país para, con ello, poder responder de manera correcta. (Michael, Ireland, Y Hoskisson., 2007, pág. 75).

#### **3.1.1. Importancia del análisis del entorno interno**

La importancia del análisis interno de una empresa radica en gran medida en que pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de una organización en relación con sus competencias, recursos y posibilidades de éxito en el mercado. Este proceso sirve para identificar la fuerza y competencia que tiene la organización, así como sus debilidades, con el propósito de tomar decisiones que permitan alcanzar un mejor posicionamiento de mercado. (LATAM, SF) Párr. 1 – 4.

Las empresas más sobresalientes del mundo tienen algo en común: la mejora constante de sus procesos y la detección oportuna de riesgos. La tecnología, la sociedad y la cultura se transforman con el paso del tiempo y es necesario adaptarse a los cambios para seguir cumpliendo con los objetivos del negocio que son la productividad y la capacitación de clientes. La mejor forma de saber si estos objetivos se están cumpliendo, si hay aspectos que pueden mejorarse y errores que pueden prevenirse, es a través de un análisis interno de la empresa. Así puedes minimizar errores, identificar riesgos y hacer un mejor uso de los recursos con los que cuentas. (Indeed, 2022). Párr. 4 – 5.

### **3.1.2. Aspectos que se deben analizar**

El análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos.

Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce. El análisis interno, se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía.

1. Fortalezas internas de una empresa: una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad.



Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares.

2. Debilidades internas de una empresa: una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con: a) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, b) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o, c) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (Thompson, et al., 2012, págs. 101 - 102).

### **3.1.2.1. Recursos que intervienen en el entorno interno**

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Una manera útil de identificar los recursos de una compañía es buscarlas por categorías, como se ve en la tabla 3.1.

En un sentido amplio, los recursos se dividen en dos categorías principales: recursos tangibles e intangibles. Si bien los recursos humanos constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una empresa, los incluimos en la categoría intangible para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía.

Los recursos tangibles: son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de recursos físicos, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los recursos financieros, tecnológicos y organizacionales de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control.

Los recursos intangibles: a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de activos humanos y capital intelectual, así como las marcas, imagen y activos de reputación. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material. Así, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados; la marca de una empresa, en su logo o en la etiqueta de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las relaciones de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su cultura y sistema de incentivos. (Thompson, et al., 2012, págs. 95 - 96).

Tabla 3.1. Tipos de recursos de la empresa

Recursos tangibles	
Recursos físicos:	Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas.
Recursos financieros:	Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia).
Recursos tecnológicos:	Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos.
Recursos organizacionales:	Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa.
Recursos intangibles	
Activos humanos y capital intelectual:	Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal.
Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:	Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos.
Relaciones:	Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos.
Cultura y sistema de incentivos de la empresa:	Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal.

Tabla 3.1. (Thompson, et al., 2012, págs. 95 - 96).

### **3.1.2.2. Capacidades que intervienen en el entorno interno**

(Thompson, et al., 2012) Una capacidad es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. Pág. 95.

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa.

Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa.

Competencias centrales: Las empresas recurren a dos instrumentos para identificar y construir sus competencias centrales. El primero está compuesto por cuatro criterios específicos de la ventaja competitiva sostenible que las empresas pueden aplicar para determinar qué capacidades son competencias centrales. El segundo instrumento es el análisis de la cadena de valor. Las empresas lo utilizan para elegir las competencias que crean valor y que se deben mantener, mejorar o desarrollar, así como aquellas que se deben subcontratar.

Cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible: Las capacidades que no cumplen con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible no son competencias centrales; es decir, si bien toda competencia central es una capacidad, no toda capacidad es una competencia central. En otras palabras, para que una capacidad sea una competencia central, ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente.

Para que una ventaja competitiva sea sostenible, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor. La empresa sólo podrá lograr una ventaja competitiva consistente si los competidores no pueden replicar los beneficios de su estrategia o si éstas carecen de los recursos necesarios para tratar de imitarla.

**Valiosas:** Las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo. La empresa que utiliza de forma efectiva las capacidades para aprovechar las oportunidades creará valor para los clientes.

**Singulares:** Las capacidades singulares son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen. Una pregunta fundamental que se debe responder para evaluar este criterio es: “¿Cuántos rivales poseen estas capacidades valiosas?”. Cuando muchos rivales poseen las capacidades es poco probable que éstas sean fuentes de ventaja competitiva. En cambio, las capacidades y los recursos valiosos y comunes son fuentes de paridad en la competencia. La ventaja competitiva sólo existirá cuando las empresas desarrollan y explotan capacidades valiosas que son diferentes a la competencia.

**Costosas de imitar:** Las capacidades costosas de imitar son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Estas capacidades se deben a una de tres razones o a una combinación de todas ellas. “Cuando las empresas van evolucionando adquieren habilidades, capacidades y recursos propios únicos, los cuales reflejan la senda particular que han recorrido a lo largo de la historia.

**Insustituibles:** Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico. Este último criterio para una capacidad como fuente de ventaja competitiva “es que no debe haber recursos valiosos equivalentes desde el punto de vista estratégico, que en sí no sean singulares ni imitables.

**Análisis de la cadena de valor:** el análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. La cadena de valor es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan. (Hitt, Duane, Y Hoskisson, 2007, págs. 75 - 89).

### 3.1.3. Técnicas para analizar el entorno interno

No existen metodologías sistemáticas bien desarrolladas para evaluar las fortalezas y las debilidades de una empresa en la bibliografía sobre administración estratégica, pero los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias y elegir eficazmente entre ellas. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI, así como las declaraciones de visión y misión claras, brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas.

1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

a) Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

b) Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

c) Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

d) Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

e) Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

2. Análisis de la cadena de valor (ACV): se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades.

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

Cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizás se deba a un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar si sus precios y costos son competitivos.

3. El benchmarking: es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. (Fred, 2013, págs. 119 - 125).

### **3.2. Proceso de análisis del entorno externo**

(García Y Navarro, 2017) El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores, instituciones y personas que son ajenos a la empresa como organización o, dicho de otra manera, que no están bajo el control de la empresa. Pág. 104.

Generalmente el entorno externo se considera desde dos perspectivas: el entorno general y el entorno específico. Como entorno general se considera el medio externo que rodea la empresa y al resto de empresas, por ejemplo, el entorno político, el entorno económico, el entorno sociocultural, el entorno medioambiental y tecnológico en el que está ubicada la empresa.

Por entorno específico entendemos aquel espacio externo que afecta el sector económico en el que nos movemos juntos a nuestra competencia, por ejemplo, las dimensiones de la competencia, del mercado, las características de los clientes, y de los proveedores, así como la existencia de productos sustitutivos y el grado de sustentabilidad de los mismos. (Huerta Y Dominguez, 2008, pág. 21).



El diagnóstico del medio ambiente externo tiene como objetivo fundamental identificar y proveer los cambios que se producen en términos de sus realidad actual y comportamiento futuro; esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). (Trujillo Y Ospina, 2007, pág. 33).

### **3.2.1. Importancia del análisis del entorno externo**

La empresa es un sistema abierto, esto implica que la empresa está influida y a la vez influye al entorno que la rodea. Los resultados de las empresas dependen no solo de su actuación, sino también de un amplio conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas; de ahí que resulte vital para la supervivencia y el éxito de la empresa conocer, y hacer posible, anticipar la evolución del entorno.

La realización de un análisis externo requiere, una vez definidos los objetivos de la empresa, un estudio detallado del entorno de la empresa, con la finalidad de descubrir las amenazas y oportunidades y de diseñar como en la medida de lo posible es capaz de adaptarse o anticiparse a él. (García Y Navarro, 2017, pág. 105).

Una empresa, de cualquier clase, tiene en todo momento un proceso comunicativo con su entorno, y de este flujo de información en ambos sentidos, depende en su totalidad, la permanencia y el crecimiento que la empresa pueda llegar a tener dentro del mercado en el cual compite.

La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento. (Pérez, 2021) Párr.4.

### 3.2.2. Aspectos que se deben analizar

La formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa. La meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usarlas para identificar estrategias que le permitan superar a sus rivales. (Hill Y Jones, 2011, pág. 39).

(Amaru, 2009) Las amenazas y oportunidades del ambiente deben ser objeto de constante preocupación de la organización: cuanto más complejo sea el ambiente o más rápido su cambio, más atenta debe estar. Pág. 188.

1. Oportunidades externas de una empresa: es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas, más o menos interesantes a no adecuadas. Las oportunidades más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas. (Thompson, et al., 2012, pág. 102).

(Hill Y Jones, 2011) Las oportunidades surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable. Pág. 39.

2. Amenazas externas de una empresa: a menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia. (Thompson, et al., 2012, pág. 103).

(Hill Y Jones, 2011) Las amenazas emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio. Pág. 39.

### **3.2.2.1. Componentes que inciden en el entorno externo**

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros.

Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por importantes desde el punto de vista estratégico queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía.

1. Aspectos demográficos: los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.

Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).

2. Fuerzas sociales: las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.

3. Factores políticos, legales y regulatorios: estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.

4. Ambiente natural: en este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.

5. Factores tecnológicos: los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.

6. Fuerzas globales: las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales.

7. Condiciones económicas generales: se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. (ver figura 3.1). (Thompson, et al., 2012, págs. 50 - 52).

Figura 3.1. Componentes del entorno externo de una compañía

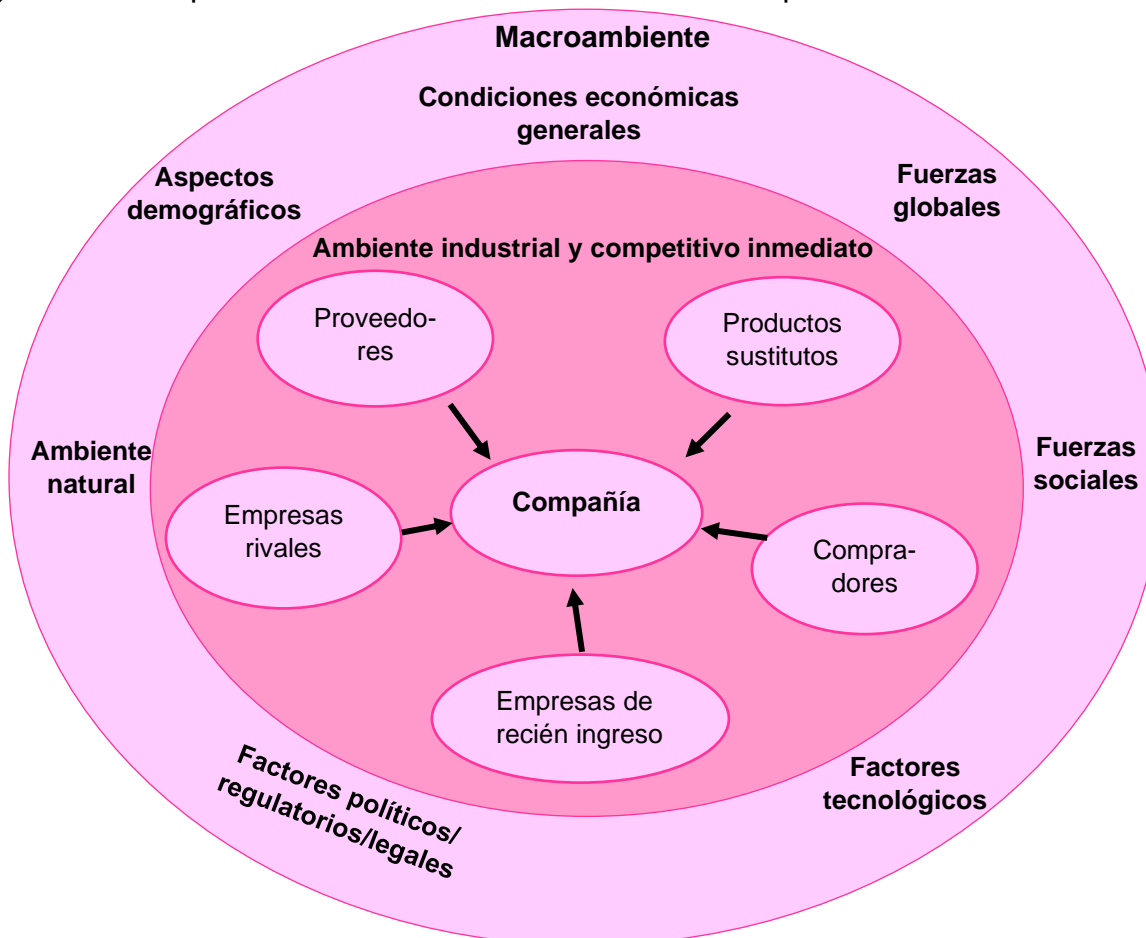


Figura 3.1. (Thompson, et al., 2012, pág. 51).

### 3.2.3. Técnicas para analizar el entorno externo

Las compañías que no movilicen y empoderen a sus gerentes y empleados para identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave quizá no puedan anticipar las oportunidades y amenazas que surjan y, en consecuencia, correrán el riesgo de implementar estrategias ineficaces, perder oportunidades y terminar desapareciendo. Las empresas que no aprovechen el comercio electrónico y las redes mediáticas sociales se quedarán a la zaga tecnológica. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ayudar a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo.

1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE): permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

a) Elabore una lista de los factores externos claves identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

b) Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

c) Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

d) Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

e) Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2. Matriz de perfil competitivo (MPC): la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas.

3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter: es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

Rivalidad entre empresas competidoras: la rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores: siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: en muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.



Poder de negociación de los proveedores: el poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto.

Poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. (Fred, 2013, págs. 75-85).

4. Matriz FODA: el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro. El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson, et al., 2012, págs. 101 - 105).

5. Matriz BCG: es el análisis de la cartera corporativa desarrollada por Boston Consulting Group (BCG), empresa estadounidense de consultoría. La matriz de la cartera de productos, llamada también matriz de crecimiento y participación, es el punto central de esa técnica. La matriz permite clasificar a las unidades de negocios o productos de acuerdo con su participación en el mercado la tasa de crecimiento del mercado en el que actúa. La matriz describe las siguientes cuatro fuentes de utilidades o resultados:

Estrellas: son los productos o unidades de negocio que tienen una participación elevada en mercados con altas tasas de crecimiento y que, por lo tanto, cuentan con un alto potencial de ganancias. Por ello, las estrellas son unidades de negocios o productos ganadores de dinero.

Signos de interrogación: son los productos o unidades de negocios que tienen una pequeña participación en mercados con altas tasas de crecimiento. Por lo tanto, son signos de interrogación porque necesitan dinero para una inversión cuyo rendimiento es incierto.

Vacas lecheras: son productos o unidades de negocios que tienen una pequeña participación en mercado con altas tasas de crecimiento. Por ello, las vacas lecheras ganan dinero, pero no necesitan grandes inversiones.

Perros (o pesos muertos): son los productos y negocios que tienen una pequeña participación en mercados con pequeñas tasas de crecimiento; necesitan dinero para sobrevivir y no ganan lo suficiente. Por ello, no representan buenas oportunidades de inversión. (Amaru, 2009, págs. 12 - 213).

6. Matriz SPACE: la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones Strategic, Position and Action Evaluation (SPACE), otra herramienta importante de conciliación. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA y fortaleza de la industria FI). Estos cuatro factores son quizás los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (Garzón, SF) Párr.1.

7. Análisis PEST: un análisis PEST comienza por enumerar todas las fuerzas externas relevantes en base al carácter de los cambios, que puede ser: político, económico, sociológico, tecnológico. Al realizar el análisis externo PEST hay que tener en cuenta que no importa que algunos elementos correspondan a dos categorías, y sean, por ejemplo, tanto políticos como económicos, como sería el caso de los impuestos y tipos de cambio. (Pérez, 2021) Párr. 12.

## **Capítulo cuatro. La administración estratégica, la ética y la responsabilidad social empresarial.**

Es evidente que una empresa tiene la responsabilidad de obtener utilidades y hacer crecer sus negocios: en las economías capitalistas, de mercado, nadie objeta que el deber fiduciario de la administración es crear valor para sus accionistas. Igualmente, claro es que una compañía y su personal también tienen el deber de obedecer las leyes y apegarse a las reglas de la competencia leal.

¿Pero una empresa tiene el deber de conducirse de acuerdo con las normas éticas de las sociedades donde opera? —¿Debe estar sujeto todo el personal de una empresa a algún estándar de conducta ética? — ¿Debe adherirse a alguna norma de conducta ética? ¿Tiene el deber o la obligación de contribuir con la mejora de la sociedad aparte de las necesidades y preferencias de los clientes a los que sirve? ¿Una compañía debe manifestar conciencia social y dedicar parte de sus recursos a mejorar a la sociedad? ¿Hasta qué grado debe llegar una empresa para proteger el ambiente, conservar los recursos naturales para las generaciones futuras y garantizar que sus operaciones no lleguen a poner en peligro al planeta?

El objetivo es examinar qué vínculo debe haber entre los esfuerzos de una empresa para preparar y ejecutar una estrategia ganadora y sus deberes de: 1) Realizar sus actividades de forma ética, 2) Demostrar un comportamiento socialmente responsable como ciudadano corporativo dedicado y dirigir los recursos de la corporación al mejoramiento de sus empleados, las comunidades donde opera y la sociedad en conjunto, y 3) Adoptar prácticas de negocios que conserven los recursos naturales, protejan los intereses de las generaciones futuras y mantengan el bienestar del planeta. (Thompson, et al., 2012, pág. 287).

Aunque la ética y responsabilidad social son distintas, estos temas guardan una estrecha relación. Ejemplo, muchas personas consideran poco ético que una empresa sea socialmente irresponsable. La responsabilidad social se refiere a las medidas que la empresa implementa más allá de sus obligaciones legales para proteger el bienestar de los seres vivos. Por lo tanto, los temas están interrelacionados y tienen impacto en todas las áreas del modelo integral de la administración estratégica. (Fred, 2013, pág. 310).

#### **4.1. Definición de ética empresarial en el diseño de estrategia**

La ética es la disciplina o campo del conocimiento que trata de la definición y evaluación del comportamiento de las personas y organizaciones. La ética se ocupa de aquello que puede ser diferente a lo que es, de la aprobación o reprobación del comportamiento observado en relación con la conducta ideal. Ésta se define mediante un código de conducta, o código de ética, implícito o explícito.

Los códigos de ética son conjuntos particulares de normas de conducta; forman parte del sistema de valores que orientan el comportamiento de las personas, los grupos, las organizaciones y sus administradores. La noción de ética, y las decisiones personales y organizacionales que se toman con base en cualquier código de ética, reflejan los valores vigentes en la sociedad. La ética establece la conducta apropiada y las formas de promoverla, según las concepciones vigentes en la sociedad como un todo o en grupos de sociales específicos. (Amaru, 2009, pág. 126).

La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica. La buena ética es un buen negocio. La falta de ética puede sabotear hasta el mejor plan estratégico.

Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de estrategias tienen repercusiones éticas. Todos los días, los periódicos y revistas de negocios reportan infracciones legales, morales y éticas cometidas tanto por organizaciones públicas como privadas. La falta de ética puede ser muy costosa.

Por ejemplo, algunos de los desembolsos por demandas colectivas por fraude, otras acciones de negocios que se consideran poco éticas son la publicidad o etiquetas engañosas, dañar el medio ambiente, los malos productos o servicios, inflar las cuentas de gastos, el tráfico de influencias, exportar productos defectuosos o prohibidos a mercados extranjeros, no dar igualdad de oportunidades a las mujeres y a las minorías, cobrar de más, mudar la producción a países con mano de obra más barata y el acoso sexual. (Fred, 2013, págs. 311 - 312).

#### 4.1.1. Importancia de la ética en el diseño de estrategias

La ética empresarial es algo de suma importancia en todas las empresas porque es indispensable para que su éxito sea completo. Una empresa no puede solamente vender para generar ganancias, sin ocuparse de los valores y los principios éticos, porque la falta de ética empresarial la llevará, tarde o temprano, al fracaso.

La conducta y los valores de los directores de una empresa es un factor muy importante para que se desarrolle un ambiente ético en la misma pues son los directores y principalmente el director general quien a través de su comportamiento y valores éticos permean en sus empleados y en la organización la cultura ética en la empresa. Por medio de estrategias, apoyadas por los directivos, el personal se sentirá motivado para adoptar actitudes éticamente correctas. (Velderrain, 2017). Párr. 4 – 5.

¿Por qué es importante llevarla a cabo? Estas son las razones principales:

1. La imagen empresarial mejorará notablemente entre los clientes. Una gran parte de asegurar el éxito empresarial es tener una buena imagen entre nuestros clientes. De hecho, una de las principales razones por la que los consumidores deciden participar en un negocio o no depende de la ética de este.

2. Los clientes tendrán mayor confianza y se verán identificados con los valores que transmite la compañía.

3. Aumenta la retención de los empleados. Si se les respeta y existen valores morales que respeten sus derechos, sus opiniones, y se tengan en cuenta sus tareas, se comprometerán con sus trabajos.

4. Atraer a los inversionistas. Un negocio que promueve la ética en su gestión crea un ambiente favorable a la inversión.

5. Es la clave para mejorar la productividad. El personal trabajará mejor si cree que lo que está haciendo es lo correcto y estarán motivados pues sentirán que están contribuyendo a un mundo mejor. (Giner, 2021). Párr. 28 – 30.

#### 4.1.2. Motivos por la cual las estrategias carecen de ética

La confusión sobre estándares éticos en conflicto puede sugerir una razón para la falta de una brújula moral eficaz en los tratos de negocios y por la cual ciertos elementos de la estrategia de una empresa puedan carecer de ética. No obstante, además de lo anterior, se destacan tres motivos principales de una conducta falta de ética en los negocios:

1. Supervisión deficiente que permite la búsqueda excesivamente entusiasta de ganancia y riqueza personales, e interés propio: la gente obsesionada con la acumulación de riquezas, codicia, poder, estatus e interés propio, a menudo deja de lado los principios éticos en su búsqueda de ganancia personal; impulsada por sus ambiciones, manifiesta pocos escrúpulos al quebrar las reglas o hacer lo que sea necesario para alcanzar sus metas. Un desdén general por la ética en los negocios propicia toda clase de maniobras estratégicas y conductas faltas de ética en las empresas.

2. Grandes presiones sobre los gerentes de las empresas para que se alcancen o superen los objetivos de ganancias de corto plazo: los ejecutivos de las empresas de mejor desempeño saben que los inversionistas verán el menor signo de una desaceleración del crecimiento de las ganancias como un foco rojo y bajará el precio de las acciones de la empresa; además, la desaceleración del crecimiento o una disminución de las ganancias produciría un descenso en la calificación crediticia de la compañía podría rebajarse si recurren a demasiado endeudamiento para financiar el crecimiento.

La presión por “nunca perder un trimestre” de modo que no se alteren las expectativas de analistas, inversionistas y deudores motiva a los directivos miopes a embarcarse en maniobras cortoplacistas para cuadrar las cifras, independientemente de si dichas acciones en realidad promuevan los mejores intereses de largo plazo de la empresa. En ocasiones, los empleados comienzan a estirar las reglas más y más, hasta que simplemente cruzan los límites del comportamiento ético. Una vez hecho eso en el esfuerzo por “cumplir las cifras” o “superar las cifras” se corre el peligro de caer en transigencias éticas extremas.

3. Cultura de las empresas que antepone la rentabilidad y los resultados financieros al comportamiento ético: cuando la cultura de una empresa engendra un ambiente de trabajo corrupto o amoral, los empleados tienen autorización oficial para ignorar “lo que es correcto” e involucrarse en cualquier conducta o emplear casi cualquier estrategia con la que crea que puede salirse con la suya. En esas compañías, las personas carentes de ética tienen vía libre, y personas que en otras circunstancias serían honradas pueden sucumbir a las muchas oportunidades que les rodean para perpetrar prácticas carentes de ética. (Thompson, et al., 2012, págs. 296 - 298).

#### **4.1.3. Razones de ser ético en las estrategias de las organizaciones**

La estrategia de una empresa debe ser ética por dos razones: 1) porque una estrategia que es inmoral toda o en parte es moralmente incorrecta y refleja mal el carácter de los empleados de la compañía y 2) porque una estrategia ética es un buen negocio y va en el mejor interés de los accionistas.

1. Defensa moral de una estrategia ética: los administradores no evalúan desapasionadamente qué línea estratégica adoptar. La preparación de una estrategia ética comienza con los administradores que tienen un fuerte carácter moral (es decir, que son honestos, íntegros, éticos y realmente se preocupan por la forma en que se realizan los negocios en la empresa en un modo honorable). Los administradores con principios y criterios éticos elevados son defensores de un código de conducta corporativo y una obediencia firme, además están comprometidos genuinamente con ciertos valores corporativos y principios de negocios.

Predican con el ejemplo al manifestar los valores declarados de la compañía y al vivir según sus principios de negocios y criterios éticos. Entienden que hay una gran diferencia entre hacer declaraciones de valores y códigos de ética y los que de verdad se aseguran se sigan de manera estricta. Como consecuencia, los administradores éticos optan conscientemente por acciones estratégicas que aprobarían el escrutinio moral más duro; no son tolerantes con las estrategias con componentes éticos polémicos.

2. Defensa del negocio en una estrategia ética: además de las razones morales para adoptar estrategias éticas, puede haber sólidas razones de negocio. Aplicar estrategias carentes de ética y tolerar conductas también faltas de ética no sólo perjudica la reputación de una empresa, sino también puede provocar una amplia variedad de costosas consecuencias. Operar un negocio de manera ética no sólo es moralmente correcto, sino que opera en los mejores intereses de una empresa. (Thompson, et al., 2012, págs. 301 - 303).

#### **4.1.4. Tipos de costos que incurren las empresas por malas conductas éticas**

Los tipos de costos en que incurre una empresa cuando se descubre una conducta sin ética de su parte, se publican en los medios las malas acciones de su personal y se ve obligada a enmendar sus errores. Mientras más notorias sean las violaciones éticas de la empresa, mayores serán los costos y más grande el daño a su reputación (y a la de su personal involucrado). En casos muy sonados, los costos de una mala conducta ética sin dificultades ascienden a los cientos e incluso miles de millones de dólares, en especial si provocan gran escándalo y mucha gente resulta perjudicada.

Los accionistas sufren un daño importante cuando se descubre la conducta carente de ética de una empresa. Son costosas las reparaciones de una conducta falta de ética, y se necesitan años para rehabilitar la reputación deteriorada de una empresa. La proliferación de mala conducta ética por parte de una empresa trasciende con mucho los costos de reparaciones para los perjudicados. Rehabilitar la reputación dañada de una empresa es un proceso lento y caro, los clientes huyen de compañías conocidas por su conducta turbia, las compañías con reputación de comportamiento inmoral tienen grandes dificultades para reclutar y retener buenos empleados.

Los acreedores se ponen nerviosos con las acciones inmorales de un deudor por la posibilidad de derrumbe de la empresa y el riesgo consiguiente de que no se paguen los préstamos. A final de cuentas, la conducta carente de ética de una empresa corre el riesgo de perjudicar a los accionistas en forma de ingresos perdidos, mayores costos, menores utilidades y precios accionarios, y una reputación deteriorada.



Por lo tanto, en un grado significativo, las estrategias éticas y la conducta ética son un buen negocio. La mayoría de la gente de negocios reconoce los riesgos y adversidades que se asocian al descubrimiento de un comportamiento falto de ética.

En consecuencia, las empresas tienen un incentivo para aplicar estrategias que pasen la prueba de la ética, aunque los administradores de una empresa no se distinguen por un fuerte carácter moral ni estén personalmente comprometidos con estándares éticos elevados, tienen buenas razones para operar dentro de los límites de la ética, si bien sólo sea para: 1) Evitar los riesgos de vergüenza, escándalo y posibles acciones disciplinarias por una conducta sin ética de su parte y 2) Para que no se les finquen responsabilidades por una conducta sin ética del personal bajo su supervisión y por su propia aplicación descuidada de estándares éticos (ver tabla 4.1). (Thompson, et al., 2012, pág. 303).

Tabla 4.1. Tipos de costos en que incurren las empresas cuando se descubren malas conductas éticas.

Costos visibles	Costos administrativos internos	Costos intangibles o menos visibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas y penalizaciones gubernamentales.</li> <li>• Penalizaciones civiles por demandas colectivas y otras demandas legales con el propósito de castigar a la empresa por sus ofensas y dañar a terceros.</li> <li>• Costos para los accionistas en forma de menores precios accionarios (y tal vez menos dividendos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos legales y de investigación en que incurre la empresa.</li> <li>• Costos de proporcionar educación correctiva y capacitación ética al personal de la empresa.</li> <li>• Costos de emprender acciones correctivas.</li> <li>• Costos administrativos asociados a garantizar el cumplimiento futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alejamiento del cliente.</li> <li>• Pérdida de reputación.</li> <li>• Baja en la moral y mayor grado de cinismo en los empleados.</li> <li>• Mayor rotación de personal.</li> <li>• Mayores costos de reclutamiento y dificultad para atraer a empleados talentosos</li> <li>• Efectos adversos en la productividad de los empleados.</li> <li>• Costos de cumplir con regulaciones gubernamentales a menudo más estrictas.</li> </ul>

Tabla 4.1. (Thompson, et al., 2012, pág. 304).

## 4.2. Definición de Responsabilidad social en el diseño de estrategia

La responsabilidad social corporativa se ha convertido en uno de los conceptos más importantes y significativos de la gestión moderna. La literatura sobre este tema ofrece una gran variedad de definiciones, pero ha sido generalmente considerado como un constructo amplio que comprende acciones dirigidas a los actores y problemas sociales, esto significa que los gerentes de la empresa y los propietarios no solo son responsables de la gestión de las finanzas y aspectos legales de su actividad, sino que en algunos aspectos también son responsables de la sociedad. (Betancourt, 2018, pág. 14).

La responsabilidad social empresarial es la obligación ética o moral voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a estas en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa. Este concepto requiere también algunas matizaciones:

En primer lugar, la responsabilidad social de la empresa no debe ser entendida como una actividad marginal, adicional a la economía y más o menos oportunista y esporádica, sino como una nueva actitud de la empresa hacia el entorno social.

En segundo lugar, la responsabilidad social requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos por lo que se requiere no solo asumir declarativamente la responsabilidad social sino también y sobre todo gestionarla.

La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad con el objetivo de mejorar la calidad de vida. (Momborg, 2007, pág. 23).

Actuar con responsabilidad social va más allá de sólo participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad y otras causas sociales valiosas. Demostrar responsabilidad social entraña también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de todos los interesados: operar de manera honesta y ética, luchar porque la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrar respeto genuino por el ambiente y tratar de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad. (Thompson, et al., 2012, pág. 305).

#### **4.2.1. Importancia de responsabilidad social en el diseño de estrategia**

Toda estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE) tiene como propósito que las organizaciones sean reconocidas por sus prácticas en materia de desarrollo sostenible, en beneficio tanto de la sociedad como del medio ambiente, lo que tiene un impacto positivo al interior y exterior de la empresa. Su importancia radica en que es un modo de generar negocios sustentables, con medidas, cultura y valores que les permitan perdurar a largo plazo, ya que la RSE contribuye a mejorar las condiciones del mercado laboral, y en el caso de la producción de bienes, cuidar y mejorar el medio ambiente.

En la actualidad, ser socialmente responsable tiene un impacto significativo en la reputación e imagen de la empresa, especialmente como marca empleadora. Las nuevas generaciones de trabajadores son cada vez más conscientes de la necesidad que existe en que organizaciones e individuos sumen a los esfuerzos por cuidar el medio ambiente y crear sociedades tolerantes e incluyentes. (Rostran, 2019). Párr. 1 – 11.

#### **4.2.2. Componentes de estrategia de responsabilidad social empresarial**

Estos componentes tienen la particularidad de ser complementarios e integrales entre sí, interdependientes el uno del otro y transversales a todos los proyectos, políticas y áreas funcionales de la organización. Con esto se pretende que la RSE es un recurso de la empresa, que además de influir en todas las decisiones desde mercadeo, recursos humanos, producción y de estrategias hasta las financieras y de inversión, también tiene la potencialidad de mejorar la competitividad, el posicionamiento y la imagen, para así lograr crear valor social y económico. (Rojas, Ramirez, Y Vélez, 2017, pág. 58).

Los programas para demostrar una conciencia social y escoger maneras concretas de ejercer la responsabilidad social corporativa comprende lo siguiente:

1. Esfuerzos por emplear una estrategia ética y observar principios éticos al operar la empresa. Aquí, hay que tener un compromiso sincero por observar principios éticos como componente necesario de una estrategia de RSC simplemente porque las estrategias y conductas inmorales son incompatibles con el concepto de buena ciudadanía corporativa y comportamiento de responsabilidad social en los negocios.

2. Hacer contribuciones caritativas, apoyar actos de servicio comunitario, comprometerse en iniciativas filantrópicas más amplias y esforzarse por marcar una diferencia en la vida de los desaventurados. Algunas compañías cumplen con sus obligaciones de ciudadanía corporativa y apoyo a la comunidad encaminando sus esfuerzos en diversas actividades caritativas y comunitarias; por ejemplo, Microsoft y Johnson & Johnson sostienen una amplia variedad de programas comunitarios de arte y bienestar social. Otros prefieren enfocar sus energías más estrechamente; por ejemplo, McDonald's se concentra en patrocinar el programa de alojamiento Ronald McDonald (que ofrece alojamiento para las familias de niños muy enfermos que reciben tratamiento en hospitales cercanos).

A menudo, las compañías fortalecen sus esfuerzos filantrópicos alentando a los empleados a sostener obras de beneficencia y participar en asuntos comunitarios, muchas veces a través de programas que igualan las aportaciones de los empleados.

3. Empezar acciones para proteger o mejorar el ambiente y, en particular, para reducir al mínimo o eliminar los efectos adversos en el medio por las actividades de la empresa. La responsabilidad social aplicada a la protección ambiental implica esforzarse de manera activa en ser un buen guardián del ambiente. Esto significa usar lo mejor de la ciencia y tecnología para aminorar los aspectos dañinos de las operaciones de la empresa. También significa dedicar tiempo y dinero a mejorar el entorno de manera que se extienda más allá de los límites de la industria de una empresa, como participar en proyectos de reciclaje, adoptar prácticas de conservación de energía y respaldar los esfuerzos por limpiar el abastecimiento local de agua.

4. Acciones para crear un ambiente de trabajo que mejore la calidad de vida de los empleados. Gran cantidad de empresas hacen más que ofrecer las remuneraciones ordinarias y se esfuerzan por mejorar la calidad de vida de sus empleados, tanto en el trabajo como en el hogar.

Esto incluye guardería en las instalaciones, horarios flexibles, gimnasios dentro de las instalaciones de la empresa, permisos especiales para cuidar a familiares enfermos, oportunidades de trabajar en casa, programas para el desarrollo de carreras y oportunidades educativas, programas especiales de seguridad, etcétera.

5. Acciones para formar un equipo de trabajo diverso en cuanto a sexo, raza, nacionalidad y quizás otros aspectos que la gente aporta al trabajo. En Coca-Cola, cuyo éxito estratégico depende de que individuos de todo el mundo sean consumidores leales de las bebidas de la empresa, tiene mucho valor estratégico el esfuerzo por trazar una imagen pública de inclusión de gente de todas las razas, religiones, nacionalidades, intereses y talentos (ver figura 4.1.). (Thompson, et al., 2012, págs. 305 - 307).

Figura 4.1. Componentes de una estrategia de responsabilidad social corporativa

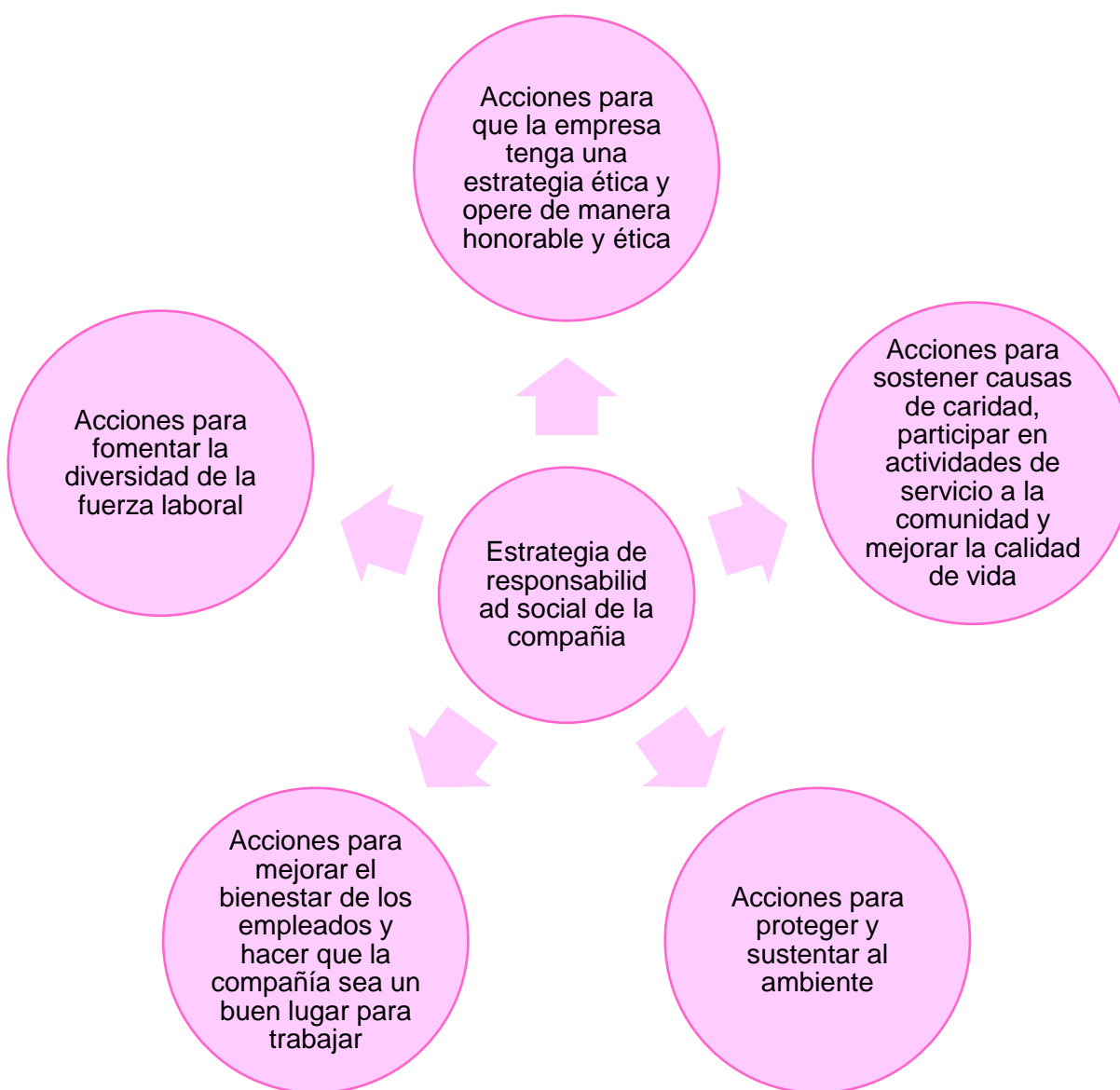


Figura 4.1. (Thompson, et al., 2012, pág. 306).

### **4.2.3. Razones para ejercer responsabilidad social como estrategia**

Las estrategias socialmente responsables que crean valor para los clientes y reducen costos mejoran la rentabilidad y el valor accionario de una empresa al tiempo que abordan los intereses de otras partes involucradas. Sean cuales fueren los argumentos morales para una conducta de negocios socialmente responsable y prácticas de negocios sustentables ambientalmente, desde hace mucho se acepta que es del interés ilustrado de las compañías ser buenas ciudadanas y dedicar parte de sus energías y recursos al mejoramiento de sus empleados, las comunidades donde operan y la sociedad en general. En síntesis, hay varias razones por las que se aprecia que ejercer la responsabilidad social es buen negocio:

1. Estas acciones generan una mayor clientela entre los compradores: una estrategia sólida y visible de responsabilidad social o de sustentabilidad ambiental puede dar a una empresa una ventaja para diferenciarse de sus rivales y para atraer a los consumidores que prefieren comprar a empresas que son buenos ciudadanos corporativos.

2. Un fuerte compromiso con la conducta socialmente responsable reduce el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación: las empresas que otorgan poca importancia a operar de manera socialmente responsable están más expuestas al escándalo y la vergüenza. Grupos de consumidores, ecologistas y activistas sociales se apresuran a criticar a las empresas cuyo comportamiento consideran impropio y les interesa llevar su mensaje a los medios de comunicación e internet. Los grupos de presión pueden generar una intensa publicidad negativa, promover boicots e influir en compradores que piensen igual o que simpaticen con ellos para que no compren los productos del ofensor.

3. Las acciones socialmente responsables y las prácticas de negocios sustentables reducen costos, y mejoran el reclutamiento de empleados y su retención: las compañías con reputación bien merecida de aportar tiempo y dinero a la mejora de la sociedad están en mejor posición para atraer y retener empleados, en comparación con las empresas de reputación dañada. Algunos empleados se sienten mejor al trabajar para una compañía dedicada a la mejora de la sociedad.

Esto puede contribuir a que haya menor rotación y a que sea mayor la productividad de los trabajadores. Otros beneficios económicos directos e indirectos son menores costos de reclutamiento y capacitación del personal. Hacer que una empresa sea un gran lugar para trabajar produce dividendos en el reclutamiento de trabajadores talentosos, más creatividad y energía por parte de los empleados, mayor productividad laboral, mayor compromiso del empleado con la misión/visión del negocio de la empresa y éxito en el mercado.

4. Las oportunidades de mejorar los ingresos también pueden provenir de estrategias de RSC y sustentabilidad ambiental: el impulso por la sustentabilidad y la responsabilidad social fomenta las acciones innovadoras que a su vez generan nuevos productos y oportunidades para mejorar los ingresos. En muchos casos, las oportunidades de ingresos se ligan a los productos esenciales de una empresa. Por ejemplo, PepsiCo y Coca-Cola se expandieron al negocio de los jugos para ofrecer una alternativa más sana a sus bebidas carbonatadas. En otros casos, las oportunidades de mejorar los ingresos provienen de formas innovadoras de reducir desperdicios y usar los residuos de la producción de una empresa.

5. Las estrategias de RSC y prácticas de negocios sustentables bien concebidas operan al largo plazo en los mejores intereses de los accionistas: Contribuyen a evitar o impedir acciones legales y regulatorias que pueden resultar costosas y engorrosas. Además, cuando las estrategias de RSC aumentan la clientela entre los compradores, ofrecen oportunidades de mejorar los ingresos, reducir costos, incrementar la productividad y disminuir el riesgo de incidentes que dañen la reputación, contribuyen al valor total que crea una empresa y mejoran su rentabilidad.

En síntesis, las empresas que toman en serio la responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental mejoran en gran medida su reputación y eficiencia operativa, al tiempo que reducen su exposición al riesgo y alientan la lealtad y la innovación. En general, las compañías que toman medidas especiales para proteger el ambiente (más que lo dispuesto por la ley) son activas en los asuntos comunitarios, apoyan generosamente las causas caritativas y los proyectos que benefician a la sociedad tienen más probabilidad de ser vistas como buenas inversiones y buenos lugares para trabajar o para hacer negocios. (Thompson, et al., 2012, págs. 315 - 317).

### **4.3. Análisis de un caso de ética y la responsabilidad social en organizaciones con pensamiento estratégico.**

Apple requiere que sus proveedores observen el Supplier Code of Conduct (código de conducta de proveedores) como condición para otorgar contratos. Para asegurar su cumplimiento, Apple tiene un programa de supervisión de proveedores que incluye auditorías a las plantas de los proveedores, planes de acciones correctivas y mediciones de verificación. En el informe de 24 páginas nombrado 2010 Progress Report on Supplier Responsibility de la empresa, Apple reportó que en 2009 efectuó 102 auditorías a instalaciones de proveedores en países como China, República Checa, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia y Estados Unidos; 80 de estas auditorías se efectuaron por primera vez y 22 fueron repetidas.

Apple distingue entre la gravedad de las infracciones, y designa “violaciones esenciales” las que se cometen directamente contra los principios esenciales de su código de conducta para proveedores y deben remediarse de inmediato. Durante las auditorías de 2009 se descubrieron 17 de estas violaciones, con tres casos de trabajo de menores de edad, ocho de tarifas excesivas de contratación, tres casos de tratamiento indebido de residuos peligrosos y tres de registros falsificados de manera deliberada para las auditorías. Como respuesta, Apple se aseguró de que se emprendieran acciones correctivas inmediatas, puso a prueba a los infractores y planeó auditarlos de nuevo el siguiente año.

Si bien las seis ensambladoras finales de Apple presentaron elevadas puntuaciones de cumplimiento —en promedio, superiores a 90% en todos los aspectos— otros proveedores no salieron muy bien calificados en las auditorías de 2009. En 60 instalaciones auditadas, se requería que los trabajadores laboraran más de 60 horas semanales más de 50% del tiempo —Apple fija un máximo de 60 horas semanales (excepto en circunstancias poco usuales o de emergencia)—. En 65 instalaciones auditadas, se observó que se exigía a los empleados que trabajaran más de seis días consecutivos a la semana al menos una vez al mes —Apple requiere al menos un día de descanso por siete días de labor, salvo en circunstancias poco usuales o de emergencia—.



En 48 instalaciones, Apple descubrió que los salarios por tiempo extra se calculaban mal, de forma que se pagaba una compensación menor. Los auditores de Apple vieron que en 24 instalaciones los trabajadores recibían menos paga que el mínimo especificado, y que en 45 instalaciones se disciplinaba a los empleados mediante deducciones salariales. En 57 instalaciones auditadas, las prestaciones laborales (como retiro, incapacidad o maternidad) eran inferiores a lo exigido por la ley.

Apple requiere que los proveedores ofrezcan un ambiente laboral seguro y eliminen riesgos físicos para los empleados siempre que sea posible. Sin embargo, las auditorías de 2009 revelaron que los trabajadores no vestían el equipo personal de protección adecuado en 49 instalaciones. Se hallaron violaciones en 70 instalaciones, donde los trabajadores no recibían la capacitación apropiada, no contaban con licencia para operar equipos y no se efectuaban las inspecciones necesarias a los equipos. Los auditores de Apple observaron que 44 instalaciones no efectuaron evaluaciones de impacto ambiental, 11 instalaciones no tenían permisos para emisiones al aire libre y cuatro más no cumplían con las condiciones especificadas en sus permisos de emisiones. Además, las auditorías mostraron que 55 instalaciones de proveedores no contaban con personal asignado a asegurar el cumplimiento del código de conducta de proveedores de Apple.

Para Apple, las auditorías representan un punto de partida para hacer que sus proveedores cumplan mediante una mayor vigilancia, educación y capacitación de su personal, e incentivos. Apple recopila datos trimestrales para hacer responsables a sus proveedores por sus acciones y tomar las decisiones conducentes basadas en parte en estas cifras. Los proveedores que no logran cumplir con los elevados estándares de Apple sobre conducta al final terminan por perder sus contratos con Apple. (Thompson, et al., 2012, pág. 289).

## Conclusiones

Por medio de esta investigación se logra presentar que el proceso de formulación e implementación de estrategias es un instrumento el cual ayuda al desarrollo de las empresas, dado que mediante planes estratégicos se logran ventajas competitivas que permiten el crecimiento de las mismas.

A través del desarrollo de la conceptualización del proceso de planeación estratégica como un mecanismo que adquiere una mayor eficiencia en las operaciones y gestiones realizadas en las organizaciones, se constituye un estudio previo que permite conocer la situación actual de las empresas, convirtiéndose en la base que permite diseñar escenarios de los cuales se buscan los mejores beneficios y proyectarse hacia el futuro ante la creciente interdependencia y rapidez de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan las entidades.

Con la clasificación del proceso de análisis de los recursos y capacidades en el entorno interno y externo de las organizaciones por medio de técnicas que ayudan a la formulación de estrategias empresariales, es posible identificar fortalezas y debilidades que afectan a las empresas, así como visualizar nuevas oportunidades y amenazas enfocadas a la misión de la entidad con el objetivo de orientar de manera eficiente el rumbo de las empresas y facilitar la creación de estrategias para ganar ventajas competitivas ante la competencia.

Utilizando la ética y responsabilidad social empresarial en la administración estratégica, se logra con certeza una mayor transparencia y credibilidad en las estrategias implementadas a las operaciones que realizan las instituciones, evitando incurrir en altos costos por malas conductas e incumplimiento de las normas establecidas por las regulaciones legales.

Mediante la descripción de la administración estratégica como herramienta que instruye los procesos estratégicos que se llevan a cabo por medio de una evaluación sistemática se determina su utilidad más allá de impartir órdenes a los miembros de la entidad, sino también de establecer directrices que ayuden a la toma de decisiones efectivas con una mayor agilidad y precisión para obtener resultados positivos y encaminar a las empresas al éxito organizacional.

## Bibliografía

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia* (Cuarta ed.). Santo Tomas de Aquino: Prospectiva.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Cristancho, J. O. (2017). *Planeación Estratégica* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Fondo editorial Areandino.
- ESAN, C. (27 de Octubre de 2016). *ESAN Graduate School of Business*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica>: [www.esan.edu.pe/conexion](http://www.esan.edu.pe/conexion)
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- García, M. d., Y Navarro, M. S. (2017). *Fundamentos empresariales* (Vol. Segunda edición). Madrid: Esic editorial.
- Garzón, J. (SF). <http://asistenciaadministrativacolsem.blogspot.com/2016/08/matriz-space.html>. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de [asistenciaadministrativacolsem.blogspot.com/](http://asistenciaadministrativacolsem.blogspot.com/)
- Giner, G. J. (3 de Junio de 2021). <https://www.escuela de negociosydirección.com>. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/la-importancia-de-la-etica-en-los-negocios/>
- González, A. L. (2015). *Administración estratégica*. México: Patria .

- Gonzalez, C., Garcia, M., Y Murillo, G. (2016). *Gestion de Organizaciones intensivas en conocimientos*. (P. edicion, Ed.) Cali, Colombia: Banco de la Republica- Biblioteca Luis Angel Arango. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica* (Primera ed.). México: Patria.
- Hill, C. W., Y Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral* (Novena edición ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hitt, M. R., Duane, I., Y Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos* (Septima edición ed.). México, D.F.: Cengage Learning, Inc.
- Huerta, R., Y Dominguez, R. (2008). *Desiciones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas*. Barcelona: Edicions Univers. Barcelona.
- Indeed. (14 de Junio de 2022). Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/analisis-interno-empresa>: mx.indeed.com
- LATAM, E. Q. (SF). <https://bicongroup.com/importancia-del-analisis-interno-de-una-empresa/>. Obtenido de <https://bicongroup.com>
- López, M. D., Y Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos* (21 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Mejía, M. R. (26 de Agosto de 2019). <http://www.marianoramosmejia.com.ar/modelos-de-gerencia-estrategica/>. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022, de [www.marianoramosmejia.com.ar/](http://www.marianoramosmejia.com.ar/)
- Michael, H., Ireland, D., Y Hoskisson., R. E. (2007). *Administración Estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos* (Septima edición ed.). México, D.F.: Cengage Learning, Inc.

- Momberg, M. R. (2007). *Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva*. Madrid : ediciones Aljibe.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica* (Vol. Primera edición). Colombia: Fondo editorial Arandino.
- Nova, L., Moreno, S., Y Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en Pymes manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *ESPACIOS*, 41, 239-245. Recuperado el 15 de Septiembre de 2022, de [www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com)
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico* . Buenos Aires, Argentina : Diseño Educativo.
- Ossorio, A. (Noviembre de 2013). <https://1library.co/article/caracter%C3%ADsticas-de-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica.qo5xkr7y>. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de <https://1library.co>
- Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *OBSS Business School*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2022, de <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>: <https://www.obsbusiness.school/>
- Quezada, M. J. (12 de Febrero de 2017). <http://itmadministracionestrategica.blogspot.com/2017/02/12-elementos-de-la-administracion.html?m=1>. Recuperado el 03 de Septiembre de 2022, de [itmadministracionestrategica.blogspot.com](http://itmadministracionestrategica.blogspot.com)
- Robbins, S. P., Y Coulter, M. (2010). *Administración* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rojas, G., Ramirez, C., Y Vélez, J. D. (2017). *Responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Colombia: Universidad de Ibagué.
- Rojo, T. (31 de Octubre de 2020). <https://gicosmall.blogspot.com/2020/10/diagrama-de-porter.html>. Recuperado el 16 de Septiembre de 2022, de [gicosmall.blogspot.com](https://gicosmall.blogspot.com)

- Rostran, A. M. (10 de octubre de 2019). *Addeco México*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://blog.adecco.com.mx/2019/10/22/importancia-responsabilidad-social-empresaria>: <https://blog.adecco.com.mx/>
- Tarzijan, J. (2009). *Fundamentos de la Estrategia Empresarial* (Vol. Quinta Edición ). Santiago, Chile: Ediciones Univercidad Catolica de Chile. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Y III, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Trujillo, M. L., Y Ospina, J. I. (2007). *Planeacion estratégica de tecnologías informáticas y sistema de información* (Vol. Primera edición). Colombia: Univercidad de Caldas.
- Trujillo, R. R. (2018). *Planificación Estratégica* . Brasil: Universidade Federal do ABC.
- Velderrain, J. M. (22 de Noviembre de 2017). <https://www.eleconomista.com.mx>. Recuperado el 30 de Septiembre de 2022, de <https://www.google.com/amp/s/www.eleconomista.com.mx/amp/el-empresario/La-importancia-de-la-etica-empresarial-20171121-0165.html>