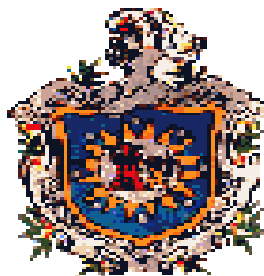


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**(Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas)**

**TEMA GENERAL: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**SUBTEMA: IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS.**

**AUTORES:**

**BRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES OLIVAS CHAVARRÍA**

**BR. EDWIN URIEL OROZCO CHAVARRÍA**

**TUTOR:**

**LIC. MANUEL BARAHONA SÁENZ**

**MANAGUA – NICARAGUA, JUNIO 2016**

## INDICE

Dedicatoria .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos.....	iii
Valoración docente.....	iv
Resumen .....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
<b>CAPÍTULO UNO: ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>4</b>
1.1    Evolución histórica de la administración estratégica .....	4
1.2    Conceptos de administración estratégica .....	6
1.3    Etapas de la administración estratégica.....	8
1.3.1    Etapa de formulación.....	8
1.3.2    Etapa de implementación .....	9
1.3.3    Etapa de Evaluación.....	10
1.4    Expresiones claves de la administración estratégica.....	11
1.5    Objetivos de la administración estratégica.....	18
1.6    Beneficios financieros .....	19
1.7    Beneficios no financieros .....	20
1.8    Causas de una planeación estratégica deficiente.....	21
1.8.1    Estructuras de recompensas deficientes .....	22
1.8.2    Es muy cara.....	22
1.8.3    Satisfacción con el éxito .....	22
1.8.4    Malas experiencias anteriores .....	23
1.8.5    Miedo a lo desconocido .....	23
1.8.6    Holgazanería .....	23
1.9    Limitaciones en el proceso de planeación estratégica .....	23

CAPÍTULO DOS: DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.1    La visión & la misión .....	25
2.2    Proceso de desarrollo para la declaración de la misión .....	26
2.3    Importancia de las declaraciones de la visión y la misión .....	27
2.4    Características de la declaración de la misión .....	29
2.5    Componentes de la declaración de la misión.....	30
CAPÍTULO TRES: TIPOS DE ESTRATEGIAS .....	31
3.1    Tipos de estrategias.....	31
3.1.1    Estrategias de integración .....	31
3.1.1.1    Integración directa.....	32
3.1.1.2    Integración hacia atrás. ....	32
3.1.1.3    Integración horizontal. ....	32
3.1.2    Estrategias Intensivas.....	32
3.1.2.1    Penetración de mercado. ....	33
3.1.2.2    Desarrollo de mercado. ....	33
3.1.2.3    Desarrollo de productos. ....	34
3.1.3    Estrategias de diversificación .....	34
3.1.3.1    Estrategia de diversificación relacionada. ....	34
3.1.3.2    Estrategia de diversificación no relacionada. ....	35
3.2    Estrategias genéricas de Michael Porter.....	36
3.2.1    Estrategia de liderazgo de costos.....	36
3.2.2    Estrategias de diferenciación.....	37
3.2.3    Estrategias de enfoque.....	38
3.3    La administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro y en pequeñas empresas.....	38
3.3.1    Establecimientos educativos .....	39
3.3.2    Organizaciones médicas .....	39
3.3.3    Administración estratégica en pequeñas empresas .....	40
CAPÍTULO CUATRO: COMO ELEGIR UNA ESTRATEGIA .....	41
4.1    Análisis y elección de una estrategia .....	41

4.2	Proceso de generar y seleccionar una estrategia .....	42
4.3	Aspectos culturales en la elección de una estrategia .....	43
4.4	Aspectos políticos en la elección de una estrategia.....	44
4.5	Asignación de recursos en la elección de una estrategia .....	45
4.5.1	Recursos financieros .....	45
4.5.2	Recursos físicos o materiales .....	46
4.5.3	Recursos humanos.....	47
4.5.4	Recursos tecnológicos.....	47
4.6	Manejo de la resistencia al cambio .....	48
4.6.1	Estrategia de cambio obligatorio.....	49
4.6.2	Estrategia de cambio educativo.....	49
4.6.3	Estrategia de cambio racional o de interés personal .....	49

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta aquí, haberme iluminado el camino dándome sabiduría, entendimiento, las fuerzas necesarias para seguir adelante con mis objetivos y alcanzarlos. Además de su gran amor.

A mi Madre, Alejandra Chavarría Chávez

Agradezco inmensamente todo su apoyo durante el transcurso de mi carrera, por sus consejos, por sus ejemplos de perseverancia, por inculcarme buenos valores que me han permitido ser una persona con buenos principios, por inducirme a luchar por lo quiero. ¡Muchas Gracias!...

A mi Hija, Brithany Michelle Pérez Olivas

Por ser mi mayor motivación para luchar y seguir adelante logrando mis objetivos, de esta forma le brindaré un mejor futuro.

---

Bra. María de los Ángeles Olivas Chavarría

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta aquí, haberme iluminado el camino y dado salud, paciencia y las fuerzas necesarias para continuar y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y su inmenso amor.

A mi madre, Otilia Chavarría Chávez.

Por haberme apoyado y acompañado a lo largo de todo el camino, por sus consejos, sus valores, sus ejemplos de perseverancia, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, por el valor mostrado para salir adelante, pero más que nada, por su amor. Por tus sacrificios, es que hoy estoy aquí. **!!!Gracias!!!**

---

Br. Edwin Uriel Orozco Chavarría

## AGRADECIMIENTOS

Queremos Agradecer:

Primeramente a Dios. Por darnos la vida, sabiduría e inteligencia durante todas y cada una de las etapas de nuestra vida lo que nos ha permitido llegar hasta este nivel académico.

A nuestros Padres. Por el apoyo incondicional que nos han dedicado en los tiempos buenos y malos, por ser nuestros primeros maestros y ser ejemplos vivos de perseverancia y de respeto a los demás.

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

A todos nuestros maestros que nos han proporcionado sus conocimientos, no solamente a nuestros tutores de la Universidad, sino a todos aquellos que son responsables de cada conocimiento adquirido. Nuestro especial agradecimiento a aquellos profesores que con gran paciencia y entrega nos instruyeron a leer y a escribir.

A todos nuestros familiares, amigos y compañeros que nos apoyaron a través de sus consejos, en darnos ánimos y en ser modelos a seguir.

---

Bra. María de los A. Olivas Chavarría

---

Br. Edwin Uriel Orozco Chavarría



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNAN-RUCFA**

**VALORACION DOCENTE**

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

El suscrito Docente de Seminario de Graduación sobre el Tema General: Administración Estratégica, hace constar que los Bachilleres: María de los Ángeles Olivas Chavarría carnet No. 11-20852-7 y Edwin Uriel Orozco Chavarría carnet No. 11-20553-5 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: “Impacto de la Administración Estratégica en la empresa” obteniendo ambos bachilleres la calificación máxima de cincuenta puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los veinte días del mes de Junio del año dos mil dieciséis.

*Atentamente,*

---

Lic. Manuel Antonio Barahona Sáenz

Tutor

Seminario de Graduación

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!



## RESUMEN

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos, se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. La característica principal de este tipo de administración es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en relación con la planeación a largo plazo que busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

La declaración de la misión y la visión de la empresa, son esenciales para definir las estrategias que seguirá la empresa ya que sugieren el destino al que pretende llegar la empresa, también inciden en el desempeño, el clima, los valores, las políticas y la cultura organizacional.

Las estrategias se clasifican en 3 tipos: estrategias de integración que se subdividen en integración directa, hacia atrás y horizontal, estas pretenden apropiarse o tener control sobre los distribuidores, proveedores y competidores. Estrategias intensivas, se subdividen en penetración de mercado, desarrollo de mercado y productos, estas pretenden mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos que ya posee. Estrategias de diversificación, se subdividen en diversificación relacionada que consiste en ampliar la gama de productos o servicios pero con algún tipo de similitud de acuerdo a las características de consumo y diversificación no relacionada que pretende capitalizar el mercado de negocios con productos y servicios diferentes pero integrados.

En el proceso de elección de las estrategias, se deben considerar y clasificar varias estrategias que sirvan como alternativas y/o complemento, deben de preponderarse de acuerdo a los objetivos, la misión y la visión establecidas, esto para determinar el orden y la prioridad que se le dará a cada una de las estrategias seleccionadas tomando en cuenta aspectos culturales, políticos y los recursos con los que cuenta la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de seminario de graduación está referido al estudio de la administración estratégica, indagando sobre sus conceptos y tipos de estrategias, tiene el propósito de analizar el impacto que tiene dicha administración en las organizaciones.

El tipo de investigación empleada en este trabajo de seminario es documental, se tomo como referencia los estudios de dos de los autores más influyentes en temas de estrategia empresarial como son Michael Porter y Fred David, este documento consta de cuatro capítulos; el primero define aspectos generales como conceptos, objetivos, importancia y evolución histórica, el segundo explica el proceso de la declaración de la misión y la visión así como sus componentes, el tercero clasifica los tipos de estrategias y el cuarto y último capítulo nos precisa la manera correcta para elegir una estrategia.

Para analizar el alcance de la administración estratégica es necesario mencionar las etapas siendo estas: Formulación, implementación y evaluación; utilizadas en grandes organizaciones en tres niveles jerárquicos corporativo, divisional y funcional gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados, y por ende, ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo.

## Justificación

La competitividad es el factor más relevante que los empresarios deben considerar para poder mantenerse y sobresalir en el mercado actual. Este seminario de graduación se realizó para determinar el impacto de la administración estratégica que a su vez conlleva la planeación, formulación, implementación y evaluación de estrategias que ayuden a crear ventajas competitivas sobre las empresas rivales.

Este trabajo servirá como guía para aquellas personas que ya posean su propio negocio o aquellas que quieran emprender y formar una nueva empresa, este documento posee las herramientas necesarias para determinar cómo, cuándo y porque se deben crear estrategias que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos y metas organizacionales, alcanzando un nivel óptimo de eficiencia.

## Objetivos

### Objetivo General

Determinar el impacto de la administración estratégica en la empresa.

### Objetivos Específicos

1. Delimitar el concepto de administración estratégica y su relación con planeación estratégica.
2. Describir el proceso y la importancia de la declaración de la visión y la misión para la formulación de las estrategias.
3. Clasificar los tipos de estrategias empresariales.
4. Describir el proceso para la elección de estrategias.

**CAPITULO UNO:**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**ESTRATÉGICA**

## CAPÍTULO UNO: ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo ofrece una visión general de la administración estratégica: presenta un modelo práctico e integrador del proceso, define sus actividades y términos básicos.

### 1.1 Evolución histórica de la administración estratégica

Tarzijan (2008) afirma que la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día (p. 29).

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, “se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios optimista, neutral y pesimista” (Tarzijan, 2008, p. 29).

Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Drucker, Andrews, Chandler y Ansoff (2008) quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven (p. 30).

Drucker et al. (2008) refieren que las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (p. 30).

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios.



Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Drucker, Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), Ansoff, Chandler y Porter (2008).

*La unificación de las cuatro etapas sobre la evolución e historia de la estrategia empresarial complementa significativamente la sobrevivencia de las empresas en el mercado ya que integran el área financiera, la adecuada formulación de estrategias a responder para las dificultades que se presenten y analizar el entorno interno y externo de la empresa de tal manera que el capital humano participe en la obtención de los objetivos y metas organizacionales.*

## 1.2 Conceptos de administración estratégica

Fred (2008) afirma que “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 5).

*La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización, el término administración estratégica es sinónimo de planeación estratégica.*

El término planeación estratégica surgió en la década de 1950 y fue de uso común de la década de 1960 se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba.

En el año 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad “el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial” (Fred, 2008, p. 6).

Hitt (2007) afirma que “Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables” (p. 10).

### 1.3 Etapas de la administración estratégica

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

#### 1.3.1 *Etapa de formulación*

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (Fred, 2008, p. 6).

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales.

Ansoff (1976) afirma que Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación (p. 15).

### 1.3.2 Etapa de implementación

Fred (2008) afirma que en la etapa de implementación “Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formulé políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización” (p. 6).

*Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Es la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.*

En 1978, Hoffer y Schendel señalan que “Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia” (p. 15). Las estrategias formuladas, pero que jamás se ponen en práctica, no cumplen con ningún propósito útil.

### 1.3.3 Etapa de Evaluación

Fred (2008) expresa que Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante (p. 6).

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Realizar acciones correctivas.

*La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, nos permite identificar que se debe corregir y/o mejorar para alcanzar un nivel óptimo de eficiencia organizacional a corto o largo plazo.*

Drucker (2008), afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa, es decir ¿Cuál es nuestro negocio? Lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana (p. 35).

## 1.4 Expresiones claves de la administración estratégica

Antes de continuar con el proceso de administración estratégica se define once términos claves.

### 1. Ventaja competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. (Fred, 2008, p. 9).

*Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva, sin embargo, es importante resaltar que dicha ventaja no durara para siempre, generalmente por el hecho de que las empresas rivales tienden a imitar los procesos, productos y/o servicios, optimistamente representa una ventaja para aquellos empresarios que están dispuestos a marcar la diferencia, consecuentemente los motiva a estar en constante innovación y planteamiento de ideas nuevas que les permitan competir al más alto nivel.*

### 2. Estrategas

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario (Fred, 2008, p. 10).

Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos. (Thompson, 2007, p. 30).

*Algunos estrategas no toman en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren entre sí por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como por su estilo de administrar.*

### 3. Declaración de la misión y la visión

Declaración de la visión: Responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión se considera el primer paso en la planeación estratégica, que precede al desarrollo de una declaración de la misión.

Declaración de la misión: identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?”.

Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades (Fred, 2008, p. 11).

#### 4. Oportunidades y amenazas externas

Fred (2008) afirma que “Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro (p. 11).

*Existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza.*

#### 5. Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.



Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial (Fred, 2008, p. 12).

Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo: mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores.

También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes (Hill, 2009, p. 20).

*Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Pueden estar determinadas por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño, por los objetivos particulares de una empresa. Por ejemplo, una alta rotación del inventario cuyo objetivo es nunca quedarse sin existencias.*

## 6. Objetivos a largo plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas (Fred, 2008, p. 13).

*Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.*

## 7. Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas (Fred, 2008, p. 14).

*Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.*

## 8. Objetivos anuales

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo.

Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización.

Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial (Fred, 2008, p. 14).

*Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia.*

## 9. Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. (Fred, 2008, p. 15).

Thommas y Hunger opinan que “Las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo.

Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes” (p. 64).

#### 10. Objetivos financieros

Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros (Fred, 2008, p. 201).

#### 11. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales (tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica), obtener la certificación ISO 14001 (Norma Internacional de Sistemas de Gestión Ambiental), lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros. (Fred, 2008, p. 201).

*Los objetivos financieros y estratégicos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo. Finalmente, la mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.*

### 1.5 Objetivos de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino (Fred, 2008, p. 15).

El principal objetivo de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. (Munch, 2007, p. 43)

*El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso.*

*Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla.*

Tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para lograr el nivel de compromiso que se necesita para el cambio (Fred, 2008, p. 16).

#### 1.6 Beneficios financieros

Las empresas que utilizan conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno (Fred, 2008, p. 17).

Los estrategas de las organizaciones con bajo desempeño con frecuencia se preocupan por resolver problemas internos y cumplir con los plazos que les imponen, subestiman las fortalezas de sus competidores y sobrestiman las propias.

A menudo atribuyen el desempeño deficiente a factores que están fuera de su control, como la debilidad de la economía, los cambios tecnológicos y la competencia (Chiavenato, 2001, p. 59).

### 1.7 Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas (Fred, 2008, p. 18).

Los beneficios no financieros también otorgan facultades de decisión a los gerentes y empleados, imponen orden y disciplina en las empresas que de otra manera, estarían a la deriva.

El proceso de administración estratégica sienta las bases para que los gerentes y empleados de la compañía puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio; les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza. (Betancourt, 1998, p. 75).

Greenley afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
2. Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
3. Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
4. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
5. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
6. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
7. Fomenta el pensamiento proactivo.
8. Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

### 1.8 Causas de una planeación estratégica deficiente

Fred (2008) indica que “Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, otras sí la realizan pero no reciben el apoyo de los gerentes y empleados” (p. 18).



A continuación se muestran las razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

### *1.8.1 Estructuras de recompensas deficientes*

Cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos.

*Ante esta situación lo mejor para el empleado es no hacer nada (y así no llamar la atención) en vez de arriesgarse a intentar algo, fracasar y recibir un castigo.*

### *1.8.2 Es muy cara*

La cultura de algunas organizaciones hoy en día se opone a gastar en recursos.

### *1.8.3 Satisfacción con el éxito*

Cuando la empresa es exitosa, algunos individuos sienten que no se necesita un plan porque las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

#### *1.8.4 Malas experiencias anteriores*

Es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación, es decir, que se haya enfrentado a casos en los que los planes fueron largos, engorrosos, poco prácticos o inflexibles.

#### *1.8.5 Miedo a lo desconocido*

Los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, afrontar nuevos sistemas o asumir nuevos roles.

#### *1.8.6 Holgazanería*

En ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.

### 1.9 Limitaciones en el proceso de planeación estratégica

Hitt (2006) afirma que “La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos, un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para evitarlos” (p. 90).

Algunos errores que deben considerarse y evitar en la planeación estratégica son los siguientes:

1. Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
3. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
5. Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
7. No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
9. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
11. Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.

**CAPITULO DOS:**  
**DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y**  
**LA MISIÓN PARA LA**  
**FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

## CAPÍTULO DOS: DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN PARA LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo se enfoca en los conceptos y herramientas que se requieren para evaluar y redactar las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, esenciales en la formulación de la estrategia.

### 2.1 La visión & la misión

Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de la visión como una de la misión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la declaración de la visión responde la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” (Fred, 2008, p. 60).

Cuando los empleados y gerentes dan forma y crean de manera conjunta las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan los conceptos personales que los gerentes y empleados tienen en sus corazones y sus mentes acerca de su propio futuro. (Hill, 2009, p. 302).

Hitt (2008) afirma que “Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos” (p. 102).

## 2.2 Proceso de desarrollo para la declaración de la misión

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, antes de poder formular e implementar estrategias alternativas, se necesita una declaración clara de la misión. Es importante comprometer a tantos gerentes como sea posible en el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, porque sólo a través de la participación la gente se siente comprometida con una organización (Fred, 2008, p. 93).

Un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar la declaración de la misión consiste:

1. Elegir primero varios elementos de tal declaración.
2. Pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo.
3. Preparar una declaración de misión para su propia organización.
4. Un facilitador o un comité de gerentes de alto rango se encarga de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes.
5. Se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias.
6. Se lleva a cabo una junta para revisar el documento.

El proceso de desarrollo de la declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión integrados por los gerentes para redactarla y modificarla. Algunas empresas contratan a consultores o facilitadores externos para dirigir el proceso y auxiliarse con el borrador (Fred, 2008, p. 94).

*En ocasiones, una persona externa con experiencia en el desarrollo de declaraciones de misión cuyos puntos de vista sean imparciales es capaz de dirigir el proceso de manera más eficaz que un grupo interno o un comité de gerentes.*

Thommas y Hunger (2007) consideran que “Una vez que el documento ha alcanzado su forma final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera la misión a todos los gerentes, empleados y públicos externos de una organización. Algunas organizaciones llegan incluso a elaborar un video para explicar su declaración de la misión y cómo fue desarrollada (p. 80).

### 2.3 Importancia de las declaraciones de la visión y la misión

Rarick y Vitton encontraron que las empresas con una declaración formal de la misión tienen el doble del promedio de rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquellas que no cuentan con ella.

Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el desempeño organizacional.

Business Week reporta que las empresas que emplean la declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros al de aquellas que no poseen.

King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones:

1. Asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización.
2. Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
3. Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
4. Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
5. Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.
6. Especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.



## 2.4 Características de la declaración de la misión

Una declaración de misión es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista.

1. Permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles.
2. Debe ser amplia para reconciliar las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma.
3. Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras.
4. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos.

Fred (2008) afirma que “Entre los grupos de interés se incluyen los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, autoridades (locales, estatales, federales y extranjeras), sindicatos, competidores, grupos ecologistas y público en general” (p. 95).

## 2.5 Componentes de la declaración de la misión

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes esenciales. (Fred, 2008, p. 102).

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

**CAPITULO TRES:  
TIPOS DE ESTRATEGIAS**

## CAPÍTULO TRES: TIPOS DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se definen y ejemplifican 11 tipos de estrategias, incluyendo las estrategias genéricas de Porter (Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque). Además se presentan pautas generales para determinar cuándo es más apropiado seguir diferentes tipos de estrategias.

### 3.1 Tipos de estrategias

Las estrategias alternativas que una empresa puede seguir se definen y ejemplifican clasificándose de la siguiente manera: Estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias de diversificación (Fred, 2008, p. 206).

#### *3.1.1 Estrategias de integración*

Fred (2008) afirma que “A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores (p. 207).

#### *3.1.1.1 Integración directa.*

La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores.

#### *3.1.1.2 Integración hacia atrás.*

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.

#### *3.1.1.3 Integración horizontal.*

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento.

### *3.1.2 Estrategias Intensivas*

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

### 3.1.2.1 *Penetración de mercado.*

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias.

*La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.*

### 3.1.2.2 *Desarrollo de mercado.*

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses.

Directrices que determinan si el desarrollo de mercado resulta una estrategia eficaz:

1. Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
2. Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.

### 3.1.2.3 *Desarrollo de productos.*

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

Las cadenas de comida rápida como McDonald's buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba las hamburguesas dirigidas a los consumidores en general, porque los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad.

### 3.1.3 *Estrategias de diversificación*

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas valiosas competitivamente; se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones competitivamente valiosas.

#### 3.1.3.1 *Estrategia de diversificación relacionada.*

Dell Computer está siguiendo la diversificación relacionada al fabricar y comercializar aparatos electrónicos de consumo, como televisores de pantalla plana y reproductores MP3. Además Dell abrió recientemente una tienda para descargar música online. Dell considera que el negocio de las computadoras personales se está alineando más con el negocio del entretenimiento porque ambos dependen cada vez más de la tecnología digital.

Directrices que determinan si la diversificación relacionada resulta ser una estrategia eficaz:

1. Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
2. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
3. Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración.

#### 3.1.3.2 *Estrategia de diversificación no relacionada.*

Una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios.

Por ejemplo cada vez más universidades están creando centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, ATM, librerías, cafeterías, restaurantes, cyber y otras tiendas minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchas universidades contaban únicamente con cafeterías, pero este cambio a centros comerciales y tiendas minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los estudiantes y sus visitantes.



### 3.2 Estrategias genéricas de Michael Porter

Las estrategias de Porter suponen distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque (Porter, 1980, p. 35).

#### *3.2.1 Estrategia de liderazgo de costos*

Las empresas que emplean estrategias de liderazgo de costos de bajo costo o de mejor valor, deben lograr su ventaja competitiva mediante formas que los competidores encuentren difíciles de copiar o igualar.

Esforzarse para ser el productor de bajo costo de una industria resulta eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios, sobre todo cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas.

La idea básica es fijar precios por debajo de los competidores y de ese modo obtener participación de mercado y ventas, sacando por completo a algunos competidores del mercado.

*Cuando se emplea una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes. Por ello se debe estar al tanto de los avances tecnológicos que permitan ahorrar costos o de cualquier otro cambio en la cadena de valor que pudiera disminuir o destruir la ventaja competitiva de la empresa.*

### *3.2.2 Estrategias de diferenciación*

La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores.

*Una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados.*

Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes cuando éstos se identifican rápidamente con las características de diferenciación.

Los requisitos comunes en cuanto a la organización para que una estrategia de diferenciación tenga éxito incluyen una sólida coordinación entre las funciones de marketing e instalaciones sólidas que atraigan a científicos y personas creativas.

*Las bases de diferenciación más eficaces son aquellas que los rivales encuentran difíciles o costosas de imitar.*

### 3.2.3 Estrategias de enfoque

Las estrategias de enfoque son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento meta.

*Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.*

Una organización que utiliza una estrategia de enfoque puede concentrarse en un grupo de clientes, en mercados geográficos o segmentos de línea de productos en particular, para atender a un mercado bien definido pero estrecho mucho mejor que los competidores que atienden a un mercado amplio.

### 3.3 La administración estratégica en organizaciones sin fines de lucro y en pequeñas empresas

Hitt (2008) expresa que “El proceso de administración estratégica se está utilizando eficazmente en muchas organizaciones sin fines de lucro estas superan a las empresas y corporaciones privadas en términos de innovación, motivación, productividad y administración estratégica” (p. 120).

Thommas y Hunger (2007) afirman que “comparadas con las empresas lucrativas, las organizaciones sin fines de lucro prácticamente dependen por completo del financiamiento externo. Para estas organizaciones la administración estratégica constituye un excelente vehículo para formular y justificar las peticiones de apoyo financiero que necesitan (p. 120).

### *3.3.1 Establecimientos educativos*

Los establecimientos educativos están utilizando cada vez con mayor frecuencia las técnicas y conceptos de la administración estratégica.

Por ejemplo la primera escuela de derecho por Internet, la Escuela de Derecho de la Universidad Concord, cuenta con casi 200 estudiantes que tienen acceso a las clases a cualquier hora y pueden comunicarse por ese medio en horas fijas con los profesores.

Los grados que otorgan las universidades online se están volviendo más comunes y representan una amenaza para las universidades tradicionales.

### *3.3.2 Organizaciones médicas*

Muchas instituciones médicas públicas enfrentan problemas financieros como resultado de albergar a desahuciados de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y enfermedades infecciosas, están creando nuevas estrategias en la actualidad conforme los avances en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades crónicas están desplazando esa primera misión.

Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están siguiendo incluyen adquirir servicios de ambulancias, proveer instalaciones gratuitas para centros de cirugía a pacientes externos, centros de diagnóstico y cirugía a pacientes externos, centros de rehabilitación física, servicios del cuidado de la salud en casa, centros de rehabilitación cardíaca, servicios de proveedores preferentes, servicios de medicina industrial, servicios médicos para mujeres, unidades de enfermería especializada y servicios psiquiátricos.

### *3.3.3 Administración estratégica en pequeñas empresas*

El proceso de administración estratégica es importante para las pequeñas empresas. Desde el instante de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, aun si se lleva a cabo de manera informal o por un solo dueño o empresario, el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

Los despidos corporativos generalizados han contribuido a esta explosión de pequeñas empresas y nuevas ideas, esto significa que cada vez más individuos se están volviendo estrategas.

#### Problemas que enfrentan a menudo las pequeñas empresas

1. La falta de conocimientos de administración estratégica.
2. Falta de capital suficiente para explotar las oportunidades externas.
3. La administración es más informal.

**CAPITULO CUATRO:  
COMO ELEGIR UNA  
ESTRATEGIA**

## CAPÍTULO CUATRO: COMO ELEGIR UNA ESTRATEGIA

Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción.

### 4.1 Análisis y elección de una estrategia

Thommas y Hunger (2007) afirma que “El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas” (p. 238).

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

#### 4.2 Proceso de generar y seleccionar una estrategia

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

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión, no se debe olvidar que la participación logra una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos (Hill, 2009, p. 367).

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

1. No se debe implementar.
2. Posiblemente se debe implementar.
3. Es casi un hecho que se debe implementar.
4. Definitivamente se debe implementar.



### 4.3 Aspectos culturales en la elección de una estrategia

Hitt (2008) nos dice que “Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa” (p. 300).

Hill (2009) nos indica que “La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de hacer negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira compromiso y productividad en una organización cuando se realizan los cambios de estrategias (p. 401).

Si las estrategias de una compañía se ven apoyadas por los productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes podrán implementar a menudo cambios de forma rápida y sencilla. Sin embargo, si no existe y no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de estrategia resultarán ineficaces o incluso contraproducentes (Fred, 2008, p. 276).

Thommas y Hunger (2007) consideran que “Poseer la cultura corporativa correcta no es lo único que constituye la esencia y la base de la excelencia corporativa; el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias también depende de la sagacidad y la capacidad de la administración para cambiar la cultura que impulsa la empresa en el momento adecuado y en sintonía con los cambios requeridos en las estrategias” (p. 150).

#### 4.4 Aspectos políticos en la elección de una estrategia

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren automáticamente. En una base diaria, las políticas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia (Fred, 2008, p. 298).

Hitt (2008) refiere que “Las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas” (p. 147).

Las políticas son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización (Hill, 2009, p. 286).

Cuando se aplican las políticas adecuadamente a la organización permiten los siguientes elementos:

1. Los empleados como los gerentes están conscientes de lo que se espera de ellos.
2. Permite coordinación en todas las unidades de la organización.
3. Reduce el tiempo en que los gerentes tardan en tomar decisiones.
4. Clarifican que trabajo se va hacer y quien lo efectuara.

5. Promueven la delegación de la toma de decisiones en niveles gerenciales adecuados.

#### 4.5 Asignación de recursos en la elección de una estrategia

La asignación de recursos es una actividad esencial de la administración que permite la implementación de la estrategia, se basa en factores políticos y personales. La administración estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales (Fred, 2008, p. 300).

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

##### *4.5.1 Recursos financieros*

Munch (2007) afirma que “Los recursos financieros son los elementos monetarios de que dispone la empresa para ejecutar sus decisiones; éstos provienen de las aportaciones de los socios, las utilidades y las ventas, así como de los préstamos, créditos y emisión de valores” (p. 153).

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios.

También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización (Hitt, 2009, p. 142).

#### *4.5.2 Recursos físicos o materiales*

Much (2007) afirma que “Los recursos materiales son los bienes tangibles e insumos propiedad de la organización” (p. 154).

1. **Materia prima.** Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
2. **Planta y equipo.** El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas.

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

#### 4.5.3 Recursos humanos

Much (2007) expresa que “Los recursos humanos pueden definirse como el conjunto de habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal que integra una empresa” (p. 154).

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. (Fred, 2008, p. 305).

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

#### 4.5.4 Recursos tecnológicos

Much (2007) afirma que “Los recursos tecnológicos son la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos” (p. 154).

Hill (2009) expresa que “Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas” (p. 430).

*Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización.*

#### 4.6 Manejo de la resistencia al cambio

Fred (2008) afirma que “Ninguna organización o individuo puede escapar al cambio. Pero pensar en el cambio hace aumentar la ansiedad porque las personas temen la pérdida económica, la incomodidad, la incertidumbre y una ruptura en los modelos sociales normales” (p. 315).

La resistencia al cambio podría convertirse en la mayor amenaza para el éxito en la implementación de la estrategia. Por lo general, la resistencia en las organizaciones se manifiesta en forma de sabotaje a las máquinas de producción, ausentismo, presentación de quejas infundadas y falta de disponibilidad para cooperar (Hitt, 2008, p. 150).

*Las personas a menudo se resisten a la implementación de la estrategia porque no entienden lo que está sucediendo o las razones de los cambios, en este caso tal vez los empleados necesiten información precisa.*

Much (2007) nos señala que “La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para desarrollar un clima organizacional que propicie el cambio, los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza” (p. 160).

Fred (2008) afirma que “La resistencia para cambiar puede surgir en cualquier etapa o nivel del proceso de la implementación de la estrategia. Aunque existen tres estrategias comúnmente utilizadas que son: estrategia de cambio obligatorio, la de cambio educativo y la de cambio racional o de interés personal (p. 315).

#### *4.6.1 Estrategia de cambio obligatorio*

Implica dar órdenes y reforzarlas; esta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero despierta poco compromiso y mucha resistencia.

#### *4.6.2 Estrategia de cambio educativo*

Es aquella que presenta información para convencer a las personas de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de este tipo es que la implementación se vuelve lenta y difícil, sin embargo, evoca un mayor compromiso y una menor resistencia que las estrategias de cambio obligatorio.

#### *4.6.3 Estrategia de cambio racional o de interés personal*

Es aquella que intenta convencer a los individuos de que el cambio es para su propio beneficio. Cuando esta apelación tiene éxito, la implementación de la estrategia será relativamente fácil.

Por ejemplo: Jack Duncan describió una estrategia de cambio racional o de interés personal consiste en 4 pasos:

1. Invitar a los empleados a participar en el proceso de cambio.
2. Se requiere algún tipo de motivación o incentivo para el cambio.
3. Es necesaria la comunicación para que todos comprendan el propósito del cambio.
4. Dar y recibir retroalimentación.



## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de seminario de graduación, es posible concluir que todas las empresas necesitan tener una administración estratégica, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. El logro de los objetivos organizacionales dependerá de que tan buena sea la administración.

La declaración de la misión y la visión son esenciales cuando se pretende formular la estrategia, pues estas definen la dirección y los objetivos de la empresa. Una buena declaración manifiesta quiénes son sus clientes, cuáles son sus productos o servicios, sus mercados, su tecnología, su preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, su filosofía, en qué concepto se tiene a sí misma, y su preocupación por su imagen pública así como por sus empleados.

Las estrategias a aplicar según su clasificación, deben de ordenarse de forma prioritaria, es decir, depende de las necesidades y los objetivos de la empresa a corto o largo plazo.

Para el análisis y la elección de la estrategia, se deben de tener varias alternativas, esto con el objetivo de que la línea de acción a aplicar este completa, integra y visualizada desde varios puntos de vista, entendiéndose esto, como los objetivos que la empresa quiere alcanzar.

## BIBLIOGRAFIA

Betancourt Tang, José R. (2006). *Gestión Estratégica Navegando hacia el 4to paradigma aspectos conceptuales*. México.: Editorial eumet.net.

Fred, David R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México.: Editorial Pearson Educación.

Hill, Charles. (2009). *Administración estratégica*. México D. F.: McGraw-Hill/interamericana.

Hitt, Michael. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos*. México D. F.: Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.: McGraw-Hill/interamericana.

Munch Galindo, Lourdes. (2007). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito*. México.: Editorial Trillas.

Porter Michael, (1980). *Estrategias genéricas, 35-40*

Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial elementos esenciales de la estrategia competitiva*. México.: Alfa omega Grupo editor S. A. 26-28

Thomas y Hunger. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México.: Pearson educación.