



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

i

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema:

Administración

Subtema:

La administración estratégica en la organización.

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de empresas.

Autores:

Br. Stephania De Los Angeles Vanegas García.

Br. Deyvin Danilo Martínez Martínez

Br: Bryan Alexander Rosales García

Tutor:

Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, Nicaragua Febrero del 2020

## *Dedicatoria*

*El presente trabajo es dedicado primeramente a Dios, a mi familia, sobre todo a mi mamá que ha hecho lo posible económicamente porque salga adelante y quienes me apoyaron en cada uno de mis metas para poder culminar esta etapa de mi vida.*

---

*Br. Stephania De Los Angeles Vanegas García.*

*El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios por darme la sabiduría para llegar hasta este punto de mi carrera, a mis padres por ser mi principal apoyo y pilar fundamental de mi vida, y a mis compañeros y maestros que siempre fueron muy importantes en todos estos años en la universidad.*

---

*Br. Deyvin Danilo Martínez Martínez.*

*Este seminario de graduación se lo dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban. A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis abuelitos y padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Gracias también a mis queridos compañeros por su apoyo y por permitirme entrar en sus vidas durante estos 5 años de convivir en el salón de clases: Igny, Marlyn, Anielka, Ruby, Cecilia, Alexander, Danilo. Muchísimas gracias por todo.*

---

*Br. Bryan Alexander Rosales Garcia*

## *Agradecimiento.*

*Primeramente queremos agradecerle a Dios por darnos la sabiduría, fortaleza y salud que nos brindó para salir adelante en esta etapa de nuestras vidas y poder culminar exitosamente nuestra carrera.*

*Agradecemos a nuestros padres porque más allá de apoyarnos económicamente siempre estuvieron en los días más difíciles de nuestras vidas como estudiantes. También a nuestros maestros ya que nos inculcaron cada uno de sus conocimientos, a valorar nuestros estudios y a superarnos cada día.*

*Nos sentimos seguros que nuestros esfuerzos darán fruto en el presente y futuro por ende debemos esforzarnos cada día para ser mejores personas, mejores hijos y mejores ciudadanos sin olvidar el respeto que es lo que hace grande a las personas.*

---

*Br. Deyvin Danilo Martínez Martínez*

---

*Br. Bryan Alexander Rosales Garcia*

---

*Br. Stephania De Los Angeles Vanegas García.*

## Resumen Ejecutivo

Esta investigación tiene como propósito analizar la influencia de la administración estratégica de la organización. Es fundamental para el desarrollo efectivo de las actividades empresariales, además la información que se presenta está sustentada teóricamente con escritos de diferentes autores, así como investigadores anteriores con el mismo enfoque.

El desarrollo está conformado por cuatro capítulos donde se da a conocer la administración estratégica y la importante para el éxito de una organización en el mercado. También se encuentra la planeación estratégica que sirve fundamentalmente para crear estrategias de acción dentro de las empresas, desarrollar ideas, en todos los procesos de la organización sirve como directriz para medir los resultados.

Además, se hace mención de la implementación de estrategias y el proceso de implementación de las estrategias que se pueden aplicar para mejorar el funcionamiento en las empresas. Por último, las fases de control y evaluación donde nos dice que el control es una etapa primordial en la administración.

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

La metodología utilizada servirá para toda la comunidad estudiantil y personas interesadas en el tema, siendo un referente para la profundización de la administración estratégica.

## Introducción

La administración es una disciplina que se encarga de realizar la gestión de los recursos tanto humanos como materiales, que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y es la técnica encargada de planear, organizar, dirigir y controlar, de ella se deriva la administración estratégica que es una gran herramienta de análisis y toma de decisiones que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno y adecuarse a los cambios, está orientada a lograr mayor eficiencia y eficacia empresarial.

El objetivo de esta investigación se enfoca en el análisis de la administración estratégica como una herramienta que se utiliza para el desarrollo efectivo de las actividades en las empresas, donde se refleja la formulación y aplicación de los planes estratégicos, seguido de un proceso evaluativo que aplica medidas correctivas para dar seguridad y garantizar mejoras en la formulación de planes a futuro.

La elaboración de este estudio es de mucha utilidad, por lo que servirá como base de conocimiento para aquellas personas que busquen investigar sobre administración estratégica, el diseño y aplicación de los planes estratégicos; el proceso cíclico de su formulación y también como un esquema de seguimiento para la debida aplicación en las empresas a las cuales les propicia su desarrollo porque les permite establecer métodos para la utilización de los recursos y la prepara para hacer frente a las contingencias que se le presenten con las mayores garantías de éxito.

El desarrollo de esta investigación obedece a una serie de objetivos planteados para dar respuesta al objetivo general que es analizar la influencia de la administración estratégica en las organizaciones como herramienta para la profundización de este estudio, definiendo el primer capítulo donde se expresa en amplitud las generalidades de la administración estratégica desde sus conceptos básicos, importancia, su naturaleza, el alcance que tiene, beneficios, su enfoque, proceso y los desafíos de la administración estratégica.

En el segundo capítulo se desarrolla la planeación estratégica, una de las partes más esenciales de la administración estratégica, en ello se enuncia la fundamentación de las características básicas, se habla de los principios, el análisis tanto externo como interno y el FODA de la empresa que son los pilares fundamentales para la formulación de los planes, plantea su proceso a partir del diagnóstico empresarial, diseño de la visión y misión, formulación de objetivos, estrategias, establecimiento del presupuesto y la evaluación de la estrategia definida durante dicho proceso.

En el tercer capítulo se desarrolla de una forma más amplia el periodo de implementación de la estrategia, sus responsables y las tácticas para que esta sea aplicada exitosamente generando los resultados esperados; en el cuarto y último capítulo, pero no menos importante, habla de las fases del control y evaluación, su alcance, los criterios de evaluación, fuentes de información y los elementos de control que son las responsables de que todo el proceso administrativo y los planes sean sea exitosos a causa de que se es monitoreado antes, durante y después de ser aplicados.

## Justificación

El presente trabajo investigativo se basó principalmente en el análisis de la administración estratégica conforme a la información que se recopiló de la teoría de este contenido referente a las diferentes fuentes de información disponible, para el debido cumplimiento de la formulación del desarrollo. Es de suma importancia en la actualidad para el desempeño en las organizaciones.

La elaboración de este estudio será de alta utilidad para los estudiantes de las carreras de ciencias económicas que busquen información variada referente a la administración estratégica, el diseño de planes estratégicos y los procesos evaluativos aplicables a las empresas; también será útil porque se tomará como referencia para algunas personas que quieran mejorar la funcionalidad de sus empresas.

A nivel de la práctica, esta investigación será de mayor utilidad para las empresas porque constituye el proceso al que debe someterse para darle solución a la problemática presente, el gerente del negocio está en la obligación de tomar en cuenta la aplicación de estos planes que se elaboran con la única finalidad de hacer que la empresa progrese económicamente; también este trabajo será útil para la Universidad, puesto que lo tomará como base de apoyo para ofrecer una educación de calidad a los estudiantes, basada en la realidad de las empresas, y las soluciones prácticas que surgen como respuestas a tales situaciones adversas.

La metodología para la realización de este documento se basó en información sustraída de libros, monografías, seminarios, internet, entre otros, cumpliendo con las normas establecidas de referencia a cada autor, obteniéndose en total alrededor de 30 referencias bibliográficas relacionadas con el tema de investigación y sintetizado de forma coherente para que este análisis cumpla con su utilidad.



## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Analizar la influencia de la administración estratégica en las organizaciones como herramienta para la profundización de este estudio.

### **Objetivos Específicos:**

1. Definir las generalidades de la administración estratégica en el desarrollo de planes y estrategias organizacionales.
2. Describir el proceso de la Planeación Estratégica para la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de los planes operativos de las empresas.
3. Plantear la implementación de estrategias que permitan la obtención de los resultados eficientes para la empresa.
4. Fundamentar la importancia de las fases del proceso de control y evaluación en la administración estratégica.

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>i</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>3</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo 1: Generalidades de la administración estratégica</b> .....	<b>4</b>
1.1 Concepto de administración estratégica.....	4
1.1.1 Importancia de la administración estratégica.....	5
1.1.2 Impacto en la actividad emprendedora e innovadora en las empresas.....	5
1.2 Naturaleza de la administración estratégica.....	6
1.2.1 Alcance de la administración estratégica.....	6
1.3 Nivel que se emplea la administración estratégica.....	7
1.3.1 El responsable de la administración estratégica.....	8
1.4 Beneficios de la administración estratégica.....	10
1.5 Enfoques de la administración estratégica.....	11
1.6 Proceso de administración estratégica.....	13
1.7 Métodos fundamentales de la administración estratégica.....	15
1.7.1 Desafíos de la administración estratégica.....	17
1.7.2 Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica.....	17
<b>Capítulo 2: Planeación Estratégica</b> .....	<b>19</b>
2.1. Características de la planeación estratégica.....	20
2.2. Principios de la planeación estratégica.....	21
2.3. Análisis del entorno empresarial.....	22
2.3.1. Análisis del entorno externo.....	23
2.3.2. Análisis del entorno interno.....	26
2.3.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). 27	
2.4. Proceso de planeación estratégica.....	30
2.4.1. Diagnóstico.....	30
2.4.2. Misión.....	31
2.4.3. Visión.....	33

2.4.4. Objetivos de la planeación estratégica. ....	34
2.4.5. Estrategias.....	35
2.4.6. Presupuesto. ....	35
2.4.7. Evaluación de resultados.....	36
2.5. Implementación del plan estratégico.....	38
2.5.1. Barreras para la ejecución del plan estratégico.....	38
2.5.2. Ejecución del plan estratégico. ....	39
<b>Capítulo 3: Implementación de Estrategias .....</b>	<b>40</b>
3.1. Conceptos de implantación de estrategias. ....	40
3.2. Dirección en el ciclo de la implementación. ....	41
3.2.1. Mandos de la etapa de implementación.....	42
3.3. Ajuste de condiciones para elementos de análisis.....	44
3.4. Análisis de las tácticas exitosas de una implementación de estrategias .....	46
<b>Capítulo 4: Fases de control y evaluación.....</b>	<b>49</b>
4.1 Concepto esencial de control y evaluación .....	49
4.1.1 Proceso de control.....	51
4.2 Alcance del control.....	54
4.3 Criterios de evaluación.....	57
4.4. Medidas de evaluación estratégica .....	59
4.5 Fuentes de información.....	60
4.6 Elementos del control.....	61
4.6.1. Establecimiento de estándares.....	61
4.6.2 Evaluación del desempeño.....	62
4.6.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido .....	63
4.6.4 Acción correctiva .....	64
<b>Conclusión .....</b>	<b>65</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>66</b>

## **Capítulo 1: Generalidades de la administración estratégica.**

La administración estratégica es importante para el éxito de una organización en el mercado. Las compañías que implementan estrategias eficaces logran un mejor desempeño a largo plazo que aquellas que no lo hacen, permite un sentido claro de la visión y una mejor comprensión del entorno de la organización. La Administración estratégica permite a una empresa ser proactiva, permitiendo influir sobre el mercado mismo o tomar la delantera sobre los competidores. Permite aprovechar las ventajas que el entorno ofrece, minimizar el impacto de las amenazas externas, eliminar las amenazas internas, aumentar o crear nuevas fortalezas.

### **1.1 Concepto de administración estratégica**

La administración estratégica, entendida como el proceso que se sigue para asegurarse de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso; permite a una organización ser proactiva, en vez de reactiva, en la construcción de su futuro.

Para Thompson y Strickland III (2012) escriben que:

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

La administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio (p. 44).

La administración estratégica es importante para el éxito de una organización, porque permite a las compañías que la implementan lograr un mejor desempeño a largo plazo. Además, es un proceso que inicia con el análisis y diagnóstico del entorno interno y externo, considerando las ventajas competitivas de la empresa para aprovechar oportunidades.

### **1.1.1 Importancia de la administración estratégica**

Sin estrategias, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar. Por otra parte, Hitt (2017) “es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa” (p.23). Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización.

### **1.1.2 Impacto en la actividad emprendedora e innovadora en las empresas**

La actividad emprendedora e innovación corporativa va ligada con la administración estratégica. Según Pacheco (2019) “La actividad empresarial corporativa es vital en las empresas, ya que es el conjunto de capacidades que posee una compañía para producir o adquirir productos y servicios nuevos y dirigir el proceso de innovación” (p. 32). Las estrategias como innovación en las empresas es algo muy esencial en las organizaciones, el papel de los líderes consiste en inspirar a los miembros de la organización para que trabajen en equipos para obtener resultados significativos y así crear una actitud corporativa favorable para el desempeño de sus actividades.

## **1.2 Naturaleza de la administración estratégica**

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

Según Pacheco (2019) plantea que:

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 se puede decir 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 (p. 46).

La responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos sus posibles costos y beneficios para la empresa.

### **1.2.1 Alcance de la administración estratégica**

La administración estratégica debe ser vista desde un enfoque sistémico, es decir, desde un punto de vista global en el que se aprecian todos los ángulos y puntos que afectan el proyecto a desarrollar o administrar. Para Reyes (2012) es importante cuando estas con este enfoque, que analices todos los cabos que en ocasiones dejamos sueltos, porque parecen insignificantes, pero que llevan relación (p.35). La administración estratégica cuenta hoy en día con herramientas genéricas, tanto para la formulación, como para la ejecución, las cuales pueden ser aplicadas a cualquier organización.

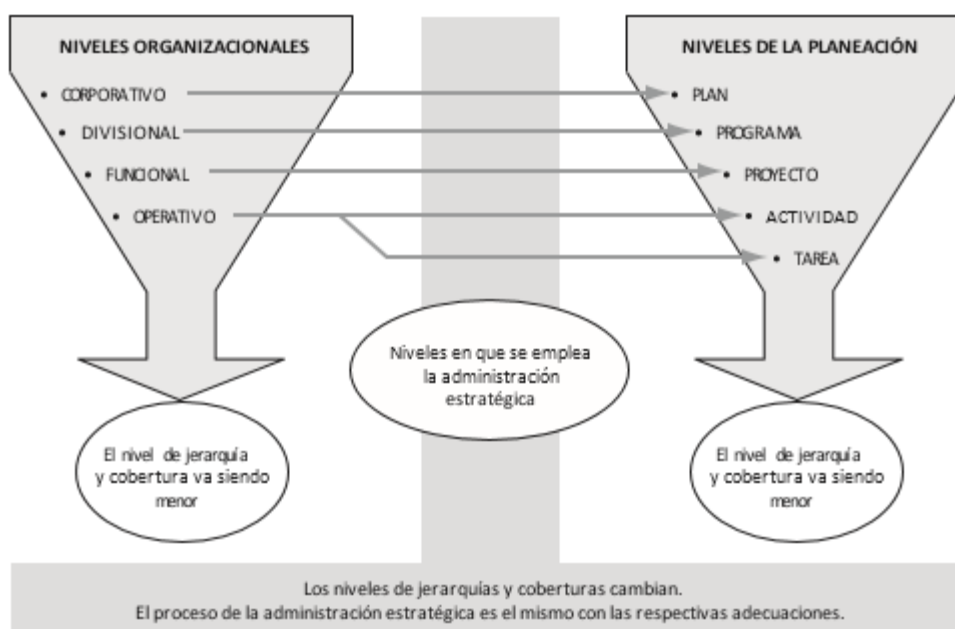
### 1.3 Nivel que se emplea la administración estratégica

En una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de dos niveles de estrategia.

Para Torres (2008) nos dice que:

El proceso de la administración estratégica se utiliza en los distintos niveles de las organizaciones, de esta manera el proceso es efectivo, tanto para los niveles de la alta dirección como para los niveles de gerencia que atienden las funciones y operaciones. Es así que las direcciones generales (o presidentes corporativos) tienen su respectivo proceso de administración estratégica, que se hace extensivo e incide en el resto de los niveles jerárquicos de la corporación, de tal suerte que por ejemplo la visión-misión y objetivos del más alto nivel, vienen a constituirse en guías para los siguientes niveles inferiores en la jerarquía (p.32).

Figura 1.1 niveles de la administración estratégica



Fuente: Torres (2008)

. El proceso de administración estratégica, es el rector del resto de los niveles cuando se trata del nivel operativo, que corresponde a las actividades y tareas de la planeación, donde no es necesaria la formulación de estrategias, en todo caso tienen mayor aplicación las tácticas o políticas de desempeño.

### **1.3.1 El responsable de la administración estratégica**

Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Es por ello que conocer la importancia del responsable de la administración estratégica, que se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Según Delgado y Muñoz (2016) el responsable debe ser:

La responsabilidad fundamental de la administración estratégica recae en el director ejecutivo o director general, a quien corresponde guiar las tareas de formular y poner en práctica un plan estratégico para toda la organización.

En la figura 1.1 en relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de la planeación. Con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo.

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

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



Las empresas de un solo negocio no necesitan más de tres niveles:

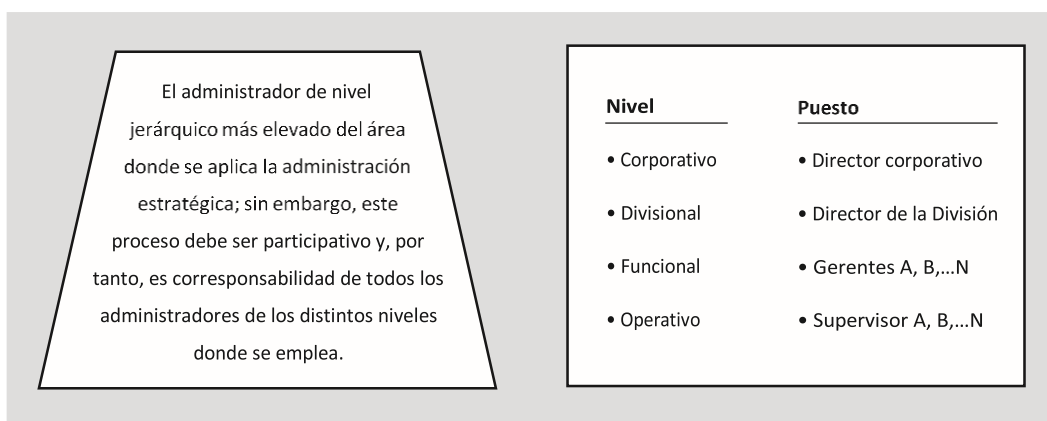
1. Un administrador general de la estrategia
2. Administradores en el área funcional
3. Administradores de nivel operativo

Las empresas con derechos de propiedad, las sociedades y las empresas administradas por el propietario comúnmente tienen sólo algunas personas clave que pueden manejar la creación e implantación de la estrategia.

Los administradores de las organizaciones no lucrativas, al igual que los jefes de las oficinas locales, de distrito y regionales desempeñan el papel de administradores cuando sus puestos implican la formulación y puesta en práctica del proceso de administración estratégica (p.36).

Por ejemplo, en los gobiernos municipales, los jefes de varios departamentos como bomberos, policía, drenaje y alcantarillado, agua, parques, limpia, entre otros son administradores de la estrategia, debido a que tienen la autoridad para llevar a cabo las operaciones de su departamento, en la formulación de una estrategia para lograr dichos objetivos y en la forma de poner en práctica la estrategia todos los días.

Figura 1.2. Responsable de la administración estratégica



Fuente: (Delgado y Muñoz 2016)

Cada administrador en la empresa tiene un papel de creador de la estrategia y de encargado de su puesta en práctica; es erróneo considerar la administración estratégica como responsabilidad exclusiva de un ejecutivo de alto nivel.

#### **1.4 Beneficios de la administración estratégica**

Conocer el beneficio de la administración estratégica es importante porque es un proceso sistematizado que permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización.

Para Gallardo (2012) expresa que:

Actualmente los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, los templos se están quedando vacíos, la familia como núcleo social se está desintegrando, el estado ya no cumple a cabalidad su papel de rector y los clientes están tomando el mando.

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

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

La administración estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que renueva la confianza en la estrategia del negocio actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas; que proporcionen a todos los gerentes y empleados de una organización las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

## 1.5 Enfoques de la administración estratégica

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

Para Sobel (1997) es importante conocer sobre los enfoques porque:

Existen distintas explicaciones para la formación de estrategias, es así que difícilmente se podría afirmar que exista una única interpretación que sea aplicada en una organización.

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

### 1. Enfoque de la selección natural

Es un proceso semejante al proceso de la selección natural de las especies vivas. Una organización tiene un desempeño mejor o peor que otra y responden de distintas formas a las variaciones que se producen en los procesos, las estructuras y los sistemas organizacionales.

### 2. Enfoque de la planificación

Es la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones anticipadas en las organizaciones. Los elementos que comprende son la fijación de objetivos, el análisis del entorno y los recursos.

### 3. Enfoque lógico incremental

Desde finales de los años cincuenta se sugirió que no era realista dirigir las estrategias mediante mecanismos de planificación lógicos y secuenciales, que no se podían considerar todas las opciones estratégicas.

#### 4. Enfoque cultural

Consiste en la aplicación de la experiencia directiva acumulada a lo largo de muchos años. Los directivos no trabajan de forma aislada, sino que interactúan con otros. Su experiencia no se fundamenta sólo en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizacional y de grupo acumulada con el tiempo.

#### 5. Enfoque político

Se considera que los individuos y grupos poderosos ejercen influencia en la identificación de los aspectos clave e incluso en las estrategias finalmente seleccionadas.

#### 6. Enfoque visionario

La dirección estratégica visionaria está relacionada con ejecutivos que tienen capacidades intuitivas, especialmente elevadas; ejecutivos que de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección.

#### 7. Integración de los enfoques

Los seis enfoques anteriores no son excluyentes y es común que los directivos vean la formación de estrategias como una combinación de esos enfoques (p.81).

Conocer los enfoques de una estrategia es básico para conseguir un desarrollo que lleve a la compañía al éxito. Es cierto que a lo largo del proceso de implementación de la estrategia se pueden efectuar correcciones, pero se debe tener en cuenta que se refiere a la base sobre la que se sustenta todo el edificio teórico, lo que fundamenta las reflexiones posteriores.

## 1.6 Proceso de administración estratégica

El proceso estratégico de administración es más que solo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia.

Según Montiel y Sánchez (2019) plantean que:

Las cinco etapas del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia.

### 1. Establecer objetivos

El propósito de establecer objetivos es clarificar la visión para tu negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas clave. Primero, define objetivos a corto y largo plazo. Segundo, identifica el proceso de cómo lograr tu objetivo. Finalmente, personaliza el proceso para tu personal, dale a cada persona una tarea con la cual pueda tener éxito. Ten en cuenta durante este proceso tus objetivos para que sean detallados, realistas y que coincidan con los valores de tu visión.

### 2. Análisis

El análisis es una etapa clave porque la información reunida en esta etapa formará las siguientes dos etapas. Aquí, reúne tanta información y datos relevantes para lograr tu visión. El centro del análisis tiene que ser el comprender las necesidades del negocio como entidad sostenible, su dirección estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a que tu empresa crezca. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos.

Asegúrate de identificar las fortalezas y debilidades de tu organización como también cualquier amenaza y oportunidades que puedan surgir en el camino.

### 3. Formulación de la estrategia

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información ganada al completar el análisis. Determina qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identifica cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia.

### 4. Implementación de la estrategia

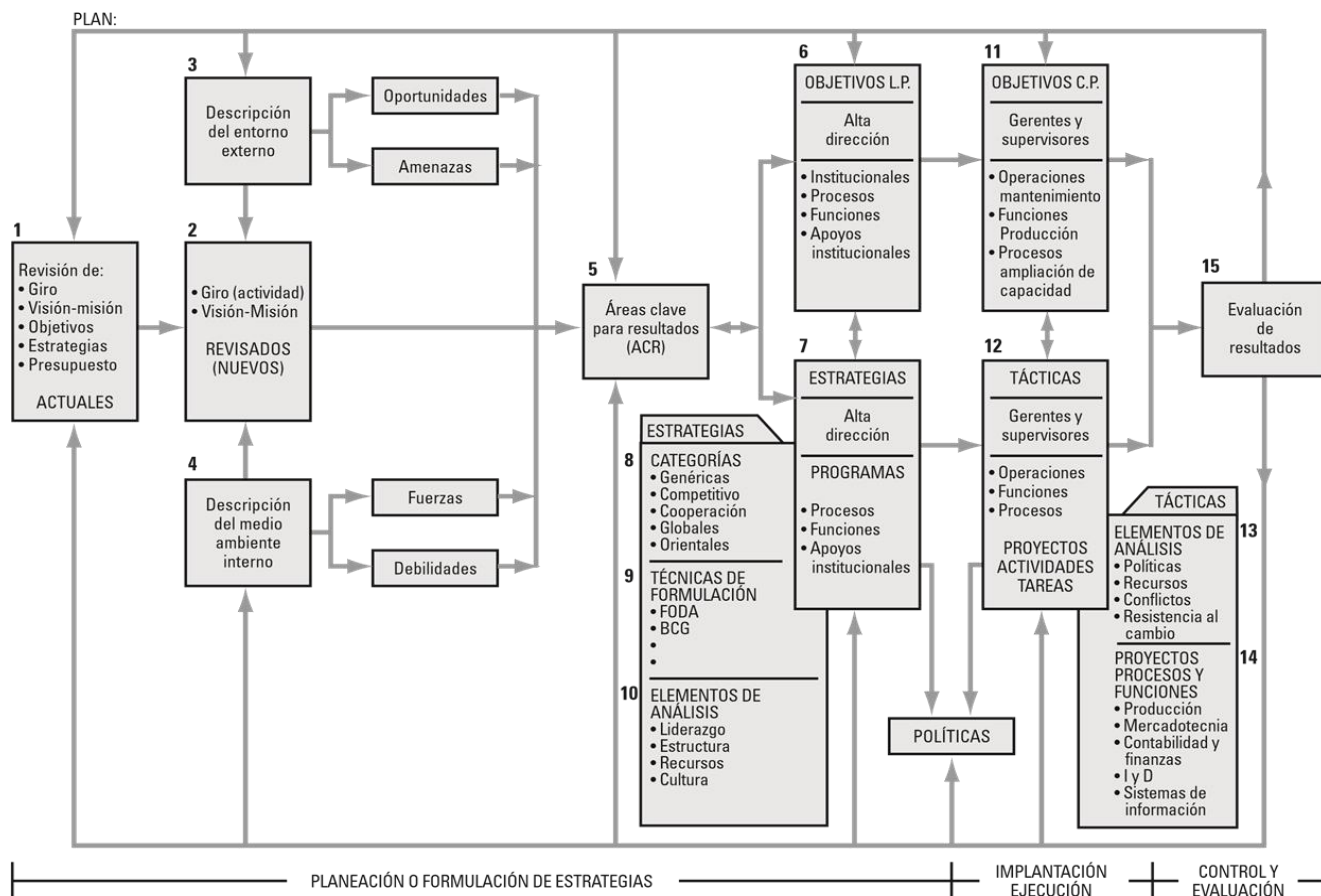
Una implementación exitosa de la estrategia es crítica para el proyecto de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso estratégico de administración. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la empresa, tiene que instalarse una nueva estructura al comienzo de esta etapa.

### 5. Evaluación y control

Las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario (p.95).

Hacer que una empresa opere con base en procesos o mejora de los mismos no es fácil, e implica reconocer si la organización tiene los conocimientos técnicos, herramientas y métodos adecuados para ejecutarlos, apoyo y autoridad de los directivos para incentivar la pronta implementación, considerar la posible automatización de un proceso ya existente si es necesario y evaluar si hay apertura para cambiar el enfoque del sistema de medición del desempeño.

Figura 1.3 Modelo de proceso de administración estratégica



Fuente: (Montiel y Sánchez 2019)

En la figura 1.3 se encuentran representadas las tres etapas del proceso estratégico de planeación integradas.

### 1.7 Métodos fundamentales de la administración estratégica

Los métodos son muy importantes en el proceso de la administración estratégica debido a que, por medio de ellos se da la planificación, diseño, evaluación y sistematización de procesos ordenados y coherentes. Deben tener una secuencia lógica acumulativa que den por resultados una transformación cualitativa de la situación de la cual se partió; por esa razón son muy importantes en el proceso porque muestran el camino donde se permita trazar un rumbo en busca de un objetivo, una meta, una finalidad o un fin.

Para Essays, G. (2018) los métodos fundamentales son:

1. La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva:

1. Contener unos cuantos objetivos de amplio espectro.
2. Los objetivos son el resultado de la reflexión y difusión por un largo periodo de tiempo.
3. Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.

2. Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos puede identificar y resolver sus propios problemas:

1. Comunicación efectiva de doble vía, entre la autoridad central y las unidades operativas.
2. Crear un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.
3. Anima el dialogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.

3. Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:

1. Abarca un enfoque de medios-estrategias-fines en vez de fines-estrategias- medios.
2. El enfoque incentiva la inmersión en el personal, quien moverá a la empresa a sus metas.
3. La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse con el logro de las metas (p.55).

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



### **1.7.1 Desafíos de la administración estratégica**

Para que una organización pueda hacer frente a estas situaciones debe tener una buena administración estratégica para evitar que estas situaciones puedan poner en peligro la estabilidad de la empresa, y sobre todo tener los elementos para poder hacer frente a estos problemas que podrían involucrarse directamente en el fracaso o éxito de la organización.

Essays (2018) nos dice que es importante conocer los siguientes desafíos:

1. Amenazas de nuevos competidores-barreras de entrada.
2. Amenazas de sustitución.
3. Poder de negociación de los compradores y proveedores.
4. Presencia de rivalidades.
5. Adaptarse al cambio.
6. Hacer planeación de administración estratégica realista (planes alcanzables) (p.56).

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

### **1.7.2 Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica**

La responsabilidad social es la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejora más de la requerida para servir a los intereses legales, económicos, o técnicos de la organización, es decir, la responsabilidad social implica llevar a cabo actividades que puedan ayudar a la comunidad.

De acuerdo con Essays (2018) en la planeación estratégica se distinguen 4 tipos de organizaciones:

1. Defensoras: Organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos, y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
2. Exploradoras: Organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente.
3. Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante.
4. Respondientes: Organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización (p.57).

Es importante subrayar que casi todas las decisiones del proceso de administración estratégica tienen dimensiones éticas, sobre todo porque están relacionadas con la forma en que una empresa interactúa con sus grupos de interés. La cultura organizacional revela su ética; es decir, las decisiones de la empresa son producto de los valores centrales que comparten todos, los directivos y los empleados de la empresa.

Es por ello, que tanto la dimensión social como la dimensión ética van de la mano, porque es un requisito indispensable para propiciar los negocios e inyectar vitalidad en las empresas, y no es el único elemento necesario para lograr que el negocio funcione sin la actitud y aptitud de todos en el accionar económico, legal, y político.

## Capítulo 2: Planeación Estratégica

La planeación estratégica sirve fundamentalmente para crear estrategias de acción dentro de las empresas y desarrollar ideas, en todos los procesos de la organización se utiliza como directriz para medir los resultados, según Flores y Rosales (2007) “se elabora en los niveles más altos de la estructura jerárquica. Es una planeación de largo plazo, que enfoca a la organización como un todo, se relaciona con el periodo más prolongado que sea válido considerar” (P.9). Por ejemplo, cuando una organización dedicada a la venta de bebidas carbonatadas incorpora en sus planes gerenciales el incremento de las ventas en un 10%, entonces pone en práctica las estrategias de ventas, al final del periodo establecido la empresa se dará cuenta si se llegó a la meta de incrementar sus ventas.

Gallardo (2012) define que:

La planeación estratégica como el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere en esencia al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. (P.42)

Koontz y Weihrich (2004) plantean:

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales, que orientará la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (P.108).

Una definición sencilla y fácil de comprender en la que en pocas palabras se engloba la naturaleza y el enfoque de la planeación estratégica, que se da en el nivel superior de la empresa en la que se delimitan los objetivos y las estrategias necesarias para poder alcanzarlos, posteriormente todos los niveles se apegan al plan hasta que se consiguen concretar, viendo a la organización como un solo ser que depende de la eficiencia al momento de definir los planes.

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

La planeación estratégica se puede definir a través de un conjunto de características que concentran o describen la naturaleza de esta, que pueden ser enumeradas bajo el análisis del siguiente autor:

Chiavenato (2003) define que las características de la planeación estratégica son las siguientes:

1. Proyectada a largo en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Orientada hacia las relaciones en las empresas.
3. Incluye a la empresa en su totalidad y abarca todos sus recursos para obtener todo el potencial y capacidad de la organización.
4. Es una actividad en el cual el líder superior es la cabecera, esta persona maneja toda la información necesaria para llevar a cabo este proceso, da respuestas inmediatas, la tarea fundamental de este proceso es responder a todas las inquietudes que pueden presentar todos los involucrados.

(pp.7-8)

Hablar de las características de la planeación estratégica es referirse a las particularidades de esta, que son de suma importancia al momento de evaluar este proceso, debido a que los gerentes se guían para evaluar o comparar lo que debería ser, versus lo que se está haciendo, mejorando y reparando los posibles errores que pueden llegar a afectar el desarrollo de la estrategia.

## 2.2. Principios de la planeación estratégica

Los principios son una enunciación o acción a través de las cuales resulta un conjunto de acciones, se caracterizan por ser absolutos en sus requerimientos, su universalidad de su validez y la inmutabilidad de su contenido, son firmes en su temática, no se desvían ni cambian en su forma o naturaleza de ser. Siguiendo los principios se estará más cerca de conseguir un funcionamiento satisfactorio de la empresa.

Alemán y Castro (2011) definen los siguientes principios:

1. Principio de precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.
2. Principio de unidad y dirección: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos estratégicos precisos, por cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes, de tal manera que aunque dentro de una organización se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de una forma que pueda generar información individualizada.
3. Principio de universalidad: La planeación debe comprender en su contenido una totalidad de factores como tiempo, material y presupuesto. (pp 10-11).

Los principios de planeación estratégica tienen como finalidad que la empresa trabaje en conjunto. Está enfocada a unificar a la organización de modo que, aunque los planes se desarrollen en el área gerencial, toda la empresa pueda estar involucrada en el desarrollo y cumplimiento de estos. Es necesario que los planes sean precisos por las responsabilidades que conllevan.

Por otra parte, Mintzberg (1998) plantea lo siguiente:

1. Consistencia: La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconscientes entre sí.
2. Consonancia: La estrategia deberá representar una responsabilidad puesta, adaptiva al medio ambiente externo, así como los cambios relevantes que ocurren.
3. Ventaja: La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación con la prioridad de la ventaja competitiva.
4. Factibilidad: La estrategia no deberá agotar los recursos y tampoco generar problemas irresolubles. (p. 5).

Los principios mencionados anteriormente son el eje que regula la planeación estratégica, es importante que cada empresa siga rigurosamente cada uno de ellos para asegurar su efectividad en el mercado y pueda alcanzar sus objetivos eficientemente sin perder la esencia del plan en el camino. Estos principios buscan una satisfacción plena de toda la organización en lo que al desarrollo de estrategias se refiere.

### **2.3. Análisis del entorno empresarial.**

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

Según Gallardo (2012)

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores como proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y la forma en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socio-culturales y político/legales, alrededor de ella le afectarán directamente (p.89).

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

### **2.3.1. Análisis del entorno externo**

El entorno externo de la empresa son ese conjunto de condiciones ambientales o fuerzas ya sean sociales, culturales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que tienen la capacidad de modificar o influir en una empresa, son todas esas fuerzas ajenas a la organización pero que pueden influir en ella.

Gallardo (2012) afirma que,

El entorno externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están en gran medida fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y evitar disminuir las repercusiones de las amenazas. (p. 114)

Según Torres (2008):

El entorno externo se encuentra plétórico de oportunidades y amenazas, que confrontan a las organizaciones, y que se convierten en un reto maravilloso para que los directores y líderes muestren su capacidad para aprovechar las oportunidades y reducir o eliminar la fuerza negativa de las amenazas. (p.96).

El ambiente externo influye en la formulación de los planes estratégicos, a causa de que a través de su análisis se conocerán las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el exterior respecto a los planes que se están formulando, es crucial su análisis para determinar los lineamientos que debe seguir la organización y como debe posicionarse frente a estas ventajas o inconvenientes que se le presenten.

#### ***2.3.1.1. Macroambiente.***

El macroambiente de la empresa es el entorno total, este tiene relación directa o indirecta con la forma en que funciona la empresa. Se tiene que tener presente que en el mundo empresarial, la organización no está sola haciendo negocios, está rodeada y labora en un contexto amplio. Se puede decir que es el conjunto de factores externos, tales como los factores económicos, sociales, políticos, demográficos, tecnológicos y globales. Según Corvo (2018) Todos estos aspectos son factores externos que están más allá del control de la empresa. Por lo tanto, las unidades de negocio deben adaptarse a estos cambios para sobrevivir y tener éxito en los negocios (Par.3). Estos se caracterizan por ser fuerzas que no pueden ser controladas, lo que orilla a la empresa a que se adapte y fortalezca a partir de los conocimientos obtenidos.



Tabla 2.1 Fuerzas del marco general o macroambiente.

Fuerza del macroambiente	Dimensión	Atiende	
<b>Políticas, gubernamentales y legales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comités de acción política.</li> <li>2. Número de partidos políticos.</li> <li>3. Estabilidad del gobierno.</li> <li>4. Nivel de subsidios del gobierno.</li> <li>5. Legislación de comercio exterior.</li> </ol>	<p>Conductas, comportamientos y procedimientos de los gobiernos, puesto que los gobiernos son los reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de todo tipo de organizaciones y personas.</p>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ingreso per cápita.</li> <li>2. Precios del petróleo.</li> <li>3. Tasa de inflación.</li> <li>4. Saldos de las balanzas de divisas y comercial.</li> <li>5. Remesas del exterior.</li> </ol>	<p>El curso y carácter de la economía donde la empresa se desempeña o podría hacerlo. Lo relacionado con los recursos, y tiene que ver con el mercado, las finanzas nacionales, y la política monetaria.</p>	
	<b>Económicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Índice de educación.</li> <li>2. Mujeres en la población económicamente activa (PEA).</li> <li>3. Índices de natalidad y mortalidad.</li> <li>4. Tasas de emigración e inmigración.</li> <li>5. Leyes de protección ambiental.</li> </ol>	<p>Actividades y valores sociales y culturales, dado que éstos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos.</p>
	<b>Sociales, culturales, demográficas y ambientales.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gasto público en investigación.</li> <li>2. Nuevos descubrimientos y desarrollos tecnológicos.</li> <li>3. Número de patentes.</li> <li>4. Número de investigadores por habitante.</li> <li>5. Regalías por asistencia técnica, patentes y marcas.</li> <li>6. Tasas de obsolescencia.</li> </ol>	<p>Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Adelantos de la superconductividad.</p> <p>Las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.</p>
	<b>Tecnológicas.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercados globales críticos.</li> <li>2. Países recién industrializados.</li> <li>3. Distintos atributos de las culturas y las instituciones.</li> <li>4. Bloques económicos.</li> <li>5. Comunicación en tiempo real.</li> </ol>	<p>Los nuevos mercados globales relevantes, los mercados existentes en proceso de cambio, los hechos políticos internacionales importantes y las características críticas de la cultura y las instituciones de los mercados globales.</p>
<b>Globales.</b>			

Fuente: Torres (2008) (p. 102-103)

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

### **2.3.2. Análisis del entorno interno**

El análisis interno de la empresa trata de identificar la estrategia y la posición actual de la empresa frente a la competencia. Se hace una evaluación de los recursos y las habilidades de la empresa con el objetivo de detectar y eliminar los puntos débiles y potenciar los puntos más fuertes.

Según Gallardo (2012):

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

Siguiendo la idea del enunciado anterior, realizar este análisis es de gran importancia para la empresa; se hace una auto evaluación que permite detectar donde se está fallando y mejorar para el bien común de todas las áreas funcionales de la organización, se hace un reforzamiento en los puntos frágiles y se da un aprovechamiento óptimo de los puntos más fuertes.

### **2.3.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).**

El análisis FODA es una herramienta fundamental en las organizaciones que viene a facilitar el proceso de la creación de planes, teniendo en cuenta que genera a la empresa una visión más amplia de las ventajas y desventajas que tiene interna o de manera externa, brinda las pautas necesarias a los empresarios para que se puedan desarrollar de manera correcta en los negocios que quieran poner en marcha.

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) mencionan que:

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivos en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. Un excelente análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas para su bienestar. (P. 100-101).

Para que una empresa pueda ser competitiva y enfrentarse al resto de organizaciones, primeramente debe saber qué es lo que quiere lograr, posteriormente hacer un análisis exhaustivo de cómo se encuentra interna y externamente para así valorar sus posibilidades de supervivencia en el mercado.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012):

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos. (P. 137).

La matriz FODA ayuda a tener una visión más ordenada de la información recolectada en el proceso, de este modo hacerle frente a la situación se vuelve un poco más fácil, es importante en muchas empresas el estudiar principalmente las amenazas en razón de que al entrar en una situación crítica, las instituciones se ven obligadas a actuar de tal modo que los resultados por obligación tienen que ser positivos, por ende es de suma necesidad realizar un análisis a profundidad de su situación y de este modo sacar el máximo provecho en lo que se propongan.

Tabla n° 2.2: El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas:

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

Fuente: Chiavenato, (2010), (pag. 163).

El análisis FODA es primordial al momento de querer establecer las bases de un proyecto, este permite hacer una evaluación en su totalidad, de cómo está la empresa internamente respecto a sus recursos y necesidades, también permite evaluar la situación de la organización frente al ambiente externo. Brinda las bases necesarias para definir los objetivos, metas de la planeación y los recursos que necesitará para poder cumplir en tiempo y forma lo planteado. Si bien es cierto lo que sucede externamente no puede ser controlado, a través del FODA se permite crear estrategias que ayuden a superar y aprovechar tales obstáculos.

## **2.4. Proceso de planeación estratégica.**

La planeación estratégica consta con un proceso compuesto de ciertos pasos fundamentales que se desarrollarán a continuación. En este tipo de planeación es necesario que estén involucrados tanto gerentes como los trabajadores, únicamente así se podrá cumplir con lo acordado en el plan, y para planear es necesario considerar lo que dice Pacheco (2017) “Lo primero que se debe hacer, es empezar con un objetivo en mente, eso es muy importante, ya que si no sabemos a dónde vamos, ciertamente nos perderemos. Determine quién va, el destino y que es necesario para llegar hasta ahí” (párr. 1). Aplicar correctamente estos planes es crucial en todas las empresas sin importar su tamaño o el giro de las actividades de estas siempre y cuando tengan en claro lo que quieren alcanzar y por ende, hagan una buena planificación.

### **2.4.1. Diagnóstico.**

El diagnóstico empresarial es una herramienta para poder realizar un estudio de la organización, donde se puede determinar o encontrar la raíz que ocasiona los problemas, esto permitirá disponer de los recursos necesarios para eliminarlos y de este modo hacer que la empresa se mantenga o recupere el rumbo correcto.

Torres (2008) plantea:

El caso de una persona que se siente afectada en su salud ¿Qué es lo primero que hace? Acude al médico para que le haga un reconocimiento. Y ¿Qué hace el médico?, le practica un diagnóstico, es decir, estudia un conjunto de signos que fijan el carácter peculiar de una enfermedad. Ahora imagínese que ha sido nombrado director de una empresa, de la cual no tiene toda la información que desearía, o que percibe que la empresa de la cual es director presenta descenso en su rentabilidad o que su competitividad ha venido a menos, ¿Qué es lo primero que hace? Acude a los expertos para que le presenten un informe de la situación de la empresa. (P. 96).

En ambos casos planteados se realiza un procedimiento similar, se estudia a profundidad hasta encontrar el origen del problema, con este estudio lo que se pretende es que la empresa mantenga o incremente su nivel a través de una excelente formulación de planes estratégicos que se fundamentan en la base de un buen diagnóstico organizacional.

#### **2.4.2. Misión.**

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir, una declaración o manifestación del objeto de la empresa, la declaración de una misión permite orientar todas las decisiones o acciones de los miembros en función de esta, se logra que se definan los objetivos, estrategias, planes y que se ejecuten las acciones bajo un mismo sendero, enfocados en la coherencia y luz que brinda la misión.

Según castellanos (2007).

En la declaración de la misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, la intuición clara de cuál puede ser el futuro. Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que se ofrece al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo el quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. (P. 30-31).

La misión es fundamental en una organización por lo que a través de ella el cliente puede conocer más a la empresa, siendo atractiva y al mismo tiempo transmitiendo el mensaje de la imagen que se quiere dar del negocio. Con una misión bien diseñada, los colaboradores pueden sentirse identificados con ella, de este modo sentirse más comprometidos con la empresa, ayudando a cumplir todo lo que esta se proponga.

Para Torres (2008):

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Por lo que se refiere a números:

1. Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.
2. Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas, es decir, que al tener una declaración de misión, las ganancias aumentan.
3. Las empresas que cuentan con una misión, muestran un 30% de rendimiento más alto sobre las que no lo tienen.

Desde el punto de vista cualitativo.

1. Garantiza un propósito unánime.
2. Permite sentar las bases para asignar recursos.
3. Establece una tónica para el ambiente laboral.
4. Es el punto central para identificarse o no, con el propósito o curso de la organización.
5. Permite que objetivos se conviertan en estructuras y así se asignen tareas.

(P. 79-80)

La declaración de la misión en algunas empresas no será garantía de que su rendimiento vaya aumentar, en muchas organizaciones si funciona pero siempre es favorable poseer una misión bien definida porque genera más probabilidades de poder tener éxito en el mundo de los negocios.



### 2.4.3. Visión.

La visión es la imagen futura que la empresa quiere crear o alcanzar, debe ser clara, fácil de seguir, breve, positiva, ambiciosa y atractiva, de modo que todos los miembros puedan identificarse y sientan motivación para llevar a la organización al punto deseado a través de las diferentes acciones encomendadas.

Albrecht (como se citó en Torres, 2008) piensa que:

La visión es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos? Esta declaración de la visión, incluye un elemento de propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso. (P.75).

Torres (2008) expresa:

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa están puestos al servicio de sus semejantes. (P. 76).

El establecer una visión bien definida le permite a la empresa tener una panorámica de lo que quiere ser y todo lo que quiere llegar a alcanzar. La visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentirse identificados y que se convierta en eso que ellos quieren alcanzar en conjunto con la empresa. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta emociones.

Ambos autores coinciden en que la visión proporciona una visión futura a lo que la empresa quiere llegar a ser, le da una vista a un futuro prometedor que inspira a los miembros y clientes que pueda tener dicha organización.

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

Los objetivos de la planeación estratégica son los resultados específicos que pretende alcanzar la organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan en la evaluación, revelan prioridades y permiten la coordinación de toda la empresa.

Barthelmess (2012) expresa que:

Esta etapa consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos claves o los más importantes. (p. 10).

Los objetivos tienen que ser lo suficientemente claros al momento de ser definidos, es necesario que se ajusten a la idea de la estrategia ya formulada, son primordiales para el éxito de la organización, estos deben ser medibles, razonables porque señalan la dirección a seguir, ayudan a la evaluación de los resultados estableciendo las bases para que las funciones administrativas resulten efectivas.

Los objetivos en una organización se pueden plantear a largo y acorto plazo, los que son a corto plazo son la base para poder llegar a cumplir los objetivos a largo plazo, ambos van de la mano, por ello Fred (2008) plantea que “los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para cumplir con sus objetivos a largo plazo.” (p.13).

Según lo anteriormente mencionado, todo el planteamiento de objetivos conlleva un proceso con el afán de cumplir con algo más grande, es por ello que deben estar encaminados y diseñados de forma clara respecto a la realidad de la empresa, de este modo se podrán cumplir con mayor facilidad en el corto y mediano plazo.

### **2.4.5. Estrategias.**

Las estrategias son los posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de la gerencia de las empresas, estas afectan o benefician la prosperidad a largo plazo de las organizaciones según el cumplimiento de las mismas, una gran cantidad de planes estratégicos fallan principalmente por no tener bien diseñada o formulada su estrategia.

Fred (2011) define:

La estrategia como los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo, algunas estrategias de negocio son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (p.11).

La estrategia se entiende que son múltiples gestiones que los estrategas o gerentes deben aplicar para poder conseguir el cumplimiento de los objetivos, estas gestiones pueden ir en lineamiento o actuar de maneras individuales pero enfocadas en el mismo curso preestablecido.

Es recomendable que las empresas diseñen estrategias a través de las cuales respondan preguntas como ¿Dónde queremos estar? ¿Qué queremos hacer? ¿Qué queremos llegar a ser? Para tener una visión establecida de lo que en realidad es lo que la empresa desea.

### **2.4.6. Presupuesto.**

El presupuesto es el cálculo, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica. Es un plan dirigido a cumplir con un objetivo previsto expresado en términos financieros el cual debe cumplirse en cierto tiempo que por lo general se realiza en un periodo anual.

Según Burbano (2005).

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlas, de igual forma, este autor indica que es una estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo o un periodo determinado (p.63).

Cárdenas y Nápoles (2002) refieren que:

Un sistema presupuestal, es un instrumento de gestión que es cuantitativo porque los objetivos deben ser mensuales y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado como horizonte de planeamiento, es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización, y además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder el logro de los objetivos previstos (p.42).

Los presupuestos son programas en los que se asignan cifras a las actividades, implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos y las unidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos, estos son medibles porque son instrumentos de gestión cuantitativos y a través de ello se determina la mejor forma de utilización y asignación de los recursos financieros de la empresa.

#### **2.4.7. Evaluación de resultados.**

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección, deben considerarse de acuerdo a los riesgos implicados. El problema básico de los que dirigen la organización en la toma de decisiones es saber combinar el análisis cuantitativo con su intuición y su criterio, en ocasiones se toma decisiones radicales de alto riesgo que podrían poner en la quiebra a la organización o conseguir el éxito a través de ella.

Chiavenato y Arao (2010) enseñan que:

En la última etapa de la administración estratégica. Los gerentes deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente, las tres actividades fundamentales para evaluar la estrategia son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
2. Medición del desempeño.
3. Aplicación de acciones correctivas (p.40).

Es importante hacer una evaluación de las estrategias antes de sacarlas del papel y aplicarlas en el mundo real, de este modo se pueden aplicar las acciones correctivas necesarias aplicando un análisis de todos los factores que podrían incidir en el desarrollo de esta, esto evitara poner en riesgo a toda la organización y se podrá alcanzar el objetivo deseado.

Mediante la participación en el proceso de la evaluación de la estrategia, genera compromiso en todos los empleados de la organización porque mantiene a la empresa dirigida continuamente hacia el cumplimiento de los objetivos, Barthelmess (2012) plantea que “una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia, para ello es necesario realizar un monitoreo de su ejecución” (p.15). Es por ello que es necesario un riguroso control antes y durante de la implementación de dicha estrategia.

La empresa debe contar con un buen sistema de control para que no se invierta tiempo, dinero y los recursos de la organización en una estrategia que no esté bien encaminada, básicamente los gerentes tienen que tener una excelente visión desde todos los ángulos de la empresa para saber cuándo la estrategia le conviene o no.

## **2.5. Implementación del plan estratégico.**

Un plan estratégico es de poca utilidad para una organización sin un medio para poderlo implementar. De hecho, la implementación es una parte esencial del proceso de planeación estratégica, cabe decir que el proceso de aplicación puede variar de una organización a otra, dependiendo en gran parte de los detalles del plan estratégico que se procura aplicar, pero a continuación se desarrollará los pasos básicos para poder implementar.

### **2.5.1. Barreras para la ejecución del plan estratégico.**

Una vez analizada la estrategia, el reto de ejecución existe, ciertamente. Para las empresas al igual que las personas se torna un poco difícil el traducir el pensamiento en acción, en otras palabras, es complicado traer lo plasmado en papel al mundo real, puesto que existen una cantidad de barreras que impiden que se implementen las estrategias en la empresa.

Según Chiavenato y Arao (2010) mencionan:

La interrogante que está en el aire gira en torno a las razones que explican porque las estrategias no se llevan a cabo. El hecho es que existen innumerables barreras que impiden que se ejecute. Se enumeran las principales.

1. Barreras de visión: Solo el 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia.
2. Barreras personales: Solo el 25% de los equipos ejecutivos reciben recompensas ligados a la estrategia organizacional.
3. Barreras administrativas: 85% de los ejecutivos dedica menos de una hora para discutir la estrategia organizacional.
4. Barreras de recursos: 75% de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional. (pp.231-232).

Estas suelen tener mucho peso, por ello romper estas barreras es un proceso complejo, pero es decisivo para conseguir el éxito de la administración estratégica. Lo más importante es conseguir que todas las personas en la organización sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Todos los individuos que conforman la empresa deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso.

### **2.5.2. Ejecución del plan estratégico.**

Esta etapa es considerada como la más difícil en la planeación estratégica porque requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. El éxito de la estrategia dependerá en gran medida de la habilidad del gerente para motivar a los empleados, lo cual es más una habilidad nata que una ciencia.

Chiavenato y Arao (2010) afirman que:

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta solo con diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se práctica de manera efectiva en la organización. (p.228).

Es necesario prestar atención muy especial en esta última etapa puesto que acá es donde culmina todo el proceso de la planeación estratégica, el ejecutarla correctamente dependerá de que todo el proceso anterior esté adecuadamente aplicado, requiere del compromiso de todos de este modo se asegurará la efectividad de su aplicación en el campo.

### **Capítulo 3: Implementación de Estrategias**

En el desarrollo de este capítulo se abordará el proceso de implementación de las estrategias que se pueden aplicar para mejorar el funcionamiento en las empresas siguiendo cada paso para mejorar las oportunidades, así lograr mantener y obtener nuevos clientes, según Wheleen (2007) “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” (p. 16), elaborar correctamente la estrategia determinara el éxito de la empresa, una vez desarrollada se toman las medidas completas inmensurables para asegurar que el personal es capaz de proceder al mejoramiento de la organización.

Básicamente se conocerá como la implementación de la estrategia hace uso del diseño organizacional donde se crea un sistema que se logre implementar un modelo de negocio con éxito. Según Hill y Jones (2011) “La estructura organizacional, el control y la cultura son los medios por los que una organización motiva y coordina a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de la ventaja competitiva” (p. 43), cuando se realiza el análisis en la empresa los directores pueden diseñar un plan para cambiar los sistemas de control y obtener una ventaja competitiva y lograr una demanda superior a lo que se tiene por promedio.

#### **3.1. Conceptos de implantación de estrategias.**

La implantación de estrategias son los métodos que se aplican para garantizar la efectividad de los planes que se ejecutan, implantar es un sinónimo de acción, por lo tanto se debe ser claro al momento de diseñar grandes estrategias que la empresa no será capaz de cumplir, es mejor diseñar una no tan brillante pero cien por ciento ejecutable.



Fred (2003) plantea:

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistema de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (p.6).

Para que una organización pueda tener éxito es necesario que todas las partes involucradas actúen en pro de la empresa, encaminados a la ejecución de las estrategias planteadas, con una correcta distribución de los recursos, un buen diseño de objetivos, motivando a los empleados y dirigiendo las actividades de una manera efectiva que disminuya el riesgo de obtener resultados negativos.

### **3.2. Dirección en el ciclo de la implementación.**

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

Según Johnson, Schules y Whittington (2006) establece que:

La dirección estratégica tiene una naturaleza distinta de otras facetas de la dirección. Un director de operaciones suele tener que resolver problemas de control operativo, como la transformación eficiente de los productos, la dirección del personal de ventas, el control de rendimiento financiero o el diseño de un sistema nuevo para mejorar el nivel del servicio al consumidor. (p.16).

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

Fred (2003) especifica:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias específicas a seguir (p. 5).

Este proceso se define en la planeación estratégica anteriormente, lo que implica la formulación de los planes, evaluación de la situación de la empresa de manera interna y externa, esto se consigue a través de un diagnóstico y conforme a ese análisis se definirá la estrategia ideal para la organización.

### **3.2.1. Mandos de la etapa de implementación.**

Para lograr mejores resultados se tiene que realizar un estudio interno y externo en la empresa, valorar una planificación con los trabajadores en el cual se encuentren especificaciones de una iniciativa donde quede claro cada punto a tratar y que las divisiones de tareas estén de acuerdo a la organización, que cada departamento tenga la orientación adecuada.

Gluk, Kaufmany y Walleck (1982) establece cuatro etapas de la administración estratégica aparte del modelo básico de planificación estratégica. Las cuales son:

1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita propongan el presupuesto de año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa.
2. Planificación basada en pronóstico: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año.
3. Planificación (estratégica) orientada externamente: la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio a la planificación estratégica.
4. Administración estratégica: Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. Aunque la administración de alto nivel puede aún inicia el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden surgir de cualquier parte de la organización (P. 9).

Se observa que se necesita de una planificación financiera en la cual se deben considerar los recursos disponibles y así proyectarse para identificar en que se puede invertir y arriesgarse de igual forma, se necesita de publicidad o material que esté acorde de lo que se está implementando, cada proceso lleva a que se desarrolle un control al final de las tácticas.

La etapa de la implementación de la estrategia es la más importante del proceso, según la manera en que se aplique, así dependerá el éxito que tenga o no la empresa, es de suma importancia conocer el medio al cual se va dirigir la organización, de ese modo se puede idear el camino y tiempo correcto de su aplicación.

Fred (2003):

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. Revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento.
3. La toma de medidas correctivas. (p.6).

Es importante mencionar que la evaluación es fundamental porque permite aplicar las respectivas medidas correctivas antes, durante y después de la ejecución de la estrategia, lo que permite incrementar las posibilidades de obtener resultados positivos y mejorar en el diseño de planes futuros. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana.

### **3.3. Ajuste de condiciones para elementos de análisis.**

Los elementos del análisis están constituidos por diversos puntos de conexión donde se evalúan y se toman en consideración para ver cual se podrá implementar para la estrategia, debido que se requiere tomar la decisión de cumplir con los objetivos para obtener resultados positivos, siendo así que se considere las opciones más eficaces y poder aplicar métodos que apoyen la organización.

Wheelen (2007) nos dice que:

Modelo de negocio: es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente actual. Los modelos de negocio están compuestos por cinco elementos: a quien sirve, que proporciona, como gana dinero, como se diferencia y se sostiene una ventaja competitiva, como proporciona su producto o servicio. (P. 110).

Toda entidad económica busca crear una organización que satisfaga las necesidades de un segmento en la sociedad, garantizando que se pueda generar una utilidad, para un cambio proporcional al mercado un medio de satisfacción, ya sea producto o servicio, por cual lo que se piensa de la estrategia se debe proporcionar una visión que identifique a este objetivo con la principal meta de alcanzar el éxito mediante la satisfacción del cliente.

Wheelen (2007) define que:

Cuando se analiza una empresa es útil conocer el tipo de modelo de negocio que aplica, los tipos de modelos de soluciones para clientes que se utilizan son:

1. Sistema de pirámides de beneficios: Ofrecen una línea completa de producto para cerrar cualquier nicho de mercado donde el competidor puede encontrar una posición.
2. Sistema de multicomponentes: Gillette invento este modelo para vender rastrillo a precio de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar a márgenes más alto de ganancia.
3. Modelo publicitario: Es similar al modelo de multicomponentes ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Se utiliza en la radio y la televisión.
4. Modelo de tablero de control: En este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores.
5. Modelo de tiempo: Consiste en ser el primero en comercializar una innovación.
6. Modelo de eficiencia: En este modelo una empresa espera hasta que un producto se estandariza y después entra al mercado con un producto de precio bajo.

7. Modelo de éxito: El enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.
8. Modelo multiplicador de beneficio: La idea de este modelo es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo pero puede generar muchos productos rentables.
9. Modelo emprendedor: En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen el potencial de crecer rápidamente.
10. Modelo estándar de factor: una empresa ofrece productos gratis un precio muy bajo para saturar el mercado y convertirse en el estándar de la industria (P. 63-66).

### **3.4. Análisis de las tácticas exitosas de una implementación de estrategias**

Para que se obtengan mejores resultados se puede realizar de forma detallada un estudio que implemente estrategias donde se pueda tomar en cuenta cada detalle que impulse a la organización a fines exitosos.

Hill y Jones (2011) muestra cómo realizar un análisis de tácticas que se pueden aplicar en ocho pasos:

1. Analizar la historia, el desarrollo y el crecimiento de la empresa. Una forma conveniente de investigar cómo han redundado la estrategia y la estructura pasadas de una empresa en el presente, es mediante un diagrama de los incidentes cruciales de su historia, es decir, los acontecimientos más inusuales o los más esenciales que marcaron la evolución de la empresa hasta ahora.

2. Identificar las fortalezas y debilidades internas de una empresa. Una vez que se ha completado el perfil histórico, puede comenzar a realizar el análisis FODA. Utilice todos los incidentes que haya diagramado para desarrollar un recuento de las fortalezas y debilidades de la empresa a medida que han surgido a lo largo de su historia. Examine cada una de las funciones de creación de valor de la empresa e identifique las funciones en las que es actualmente débil y fuerte.
3. Analizar el entorno. Para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, aplique todos los conceptos sobre industria y macro entornos para analizar el que enfrenta su empresa. De especial importancia a nivel de industria son el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la etapa del modelo de ciclo de vida. Los factores del macro entorno que serán más importantes dependen de la empresa específica que se está analizando. La tabla FODA también lista algunas de las oportunidades y amenazas del entorno comunes que quizá usted esté buscando, pero la lista que elabore será específica de su empresa.
4. Evaluar el análisis FODA. Una vez que se han identificado las oportunidades y amenazas externas de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades internas, considere el significado de sus hallazgos. Nunca genere un análisis FODA y después lo olvide. Puesto que ofrece un resumen sucinto de las condiciones de su empresa, un buen análisis FODA es la clave para todos los análisis siguientes.
5. Analice la estrategia corporativa. Para analizar la estrategia corporativa, primero deberá definir las metas y la misión de la empresa. A veces la misión y las metas se enuncian de manera explícita en el caso; otras, tendrá que inferirlas a partir de la información disponible. La información que necesita recabar para averiguar la estrategia corporativa de la empresa incluye factores tales como sus líneas de negocio y la naturaleza de sus subsidiarias y adquisiciones. Es importante analizar la relación entre los negocios de la empresa.

6. Analizar la estrategia de negocios. Una vez que conozca la estrategia corporativa de su empresa y haya realizado el análisis FODA, el siguiente paso es identificar la estrategia de negocios. Si la empresa es de un solo negocio, su estrategia de negocios será idéntica a su estrategia corporativa. Si la empresa está en muchos negocios, cada uno de ellos tendrá su estrategia de negocios propia. La empresa también puede comercializar diferentes productos mediante distintas estrategias de negocios. Identificar las estrategias funcionales que una empresa ha adoptado para desarrollar su ventaja competitiva mediante la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y para lograr su estrategia de negocios es muy importante.
  
7. Analizar la estructura y los sistemas de control. La finalidad de este análisis es identificar cuáles sistemas de control y estructura está usando la empresa para implementar su estrategia y evaluar si esta estructura es la apropiada para ella. Diferentes estrategias corporativas y de negocios requieren distintas estructuras. El cambio organizacional suele representar un problema, pues las empresas se ven tentadas a modificar sus estrategias o estructuras para resolver problemas estratégicos. Por tanto, como parte del análisis, usted puede sugerir un plan de acción que la empresa en cuestión pueda utilizar para alcanzar sus metas.
  
8. Hacer recomendaciones. La calidad de sus recomendaciones es resultado directo del detalle con el que prepare el análisis del caso. Las recomendaciones se orientan a resolver cualquier problema estratégico que la empresa esté enfrentando y a aumentar su rentabilidad futura. Sus recomendaciones deben ser congruentes con su análisis; es decir, deben ser una consecuencia lógica de su análisis previo.

Estos análisis se pueden utilizar obtener un fin determinado y ejecutarlo de forma precisa, para el éxito que se necesita implementar en la organización y así conseguir resultados positivos cumpliendo con las orientaciones y procedimientos que se asignen para cada trabajador.



## **Capítulo 4: Fases de control y evaluación**

Todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar, reza un principio de calidad. Ciertamente, medir, controlar, mejorar es un trinomio inseparable que involucra seguimiento de actividades y evaluación de resultados, que toma particular atención con la realimentación, que consiste en “ver hacia atrás” para constatar la situación que guardan los eventos programados.

Así pues, se trata de la última fase de la administración estratégica, donde se aplica el concepto control, entendido como vigilancia o seguimiento de acciones; y el concepto evaluación aplicado como medición y comparación de resultados obtenidos contra resultados esperados.

### **4.1 Concepto esencial de control y evaluación**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para Hampton (1968) el control es:

Un proceso que consta de una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado o bien que los planes sean modificados según lo exijan las circunstancias.

En otra opinión se encuentra que control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados.

Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones. Así pues, considerando estos puntos de vista se podría decir que control es:

La función administrativa de vigilancia y regulación de actividades y comportamientos que tiene como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados.

La evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos. Por tanto, evaluar sería igual a estimar, apreciar el valor de las cosas.

En el contexto administrativo y concretamente en administración estratégica, se podría decir que evaluación es: una etapa del proceso de control que tiene como antecedente la medición, y cuyo fin es comparar los resultados obtenidos (medidos) contra los resultados esperados (p.187).

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. El control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada, a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

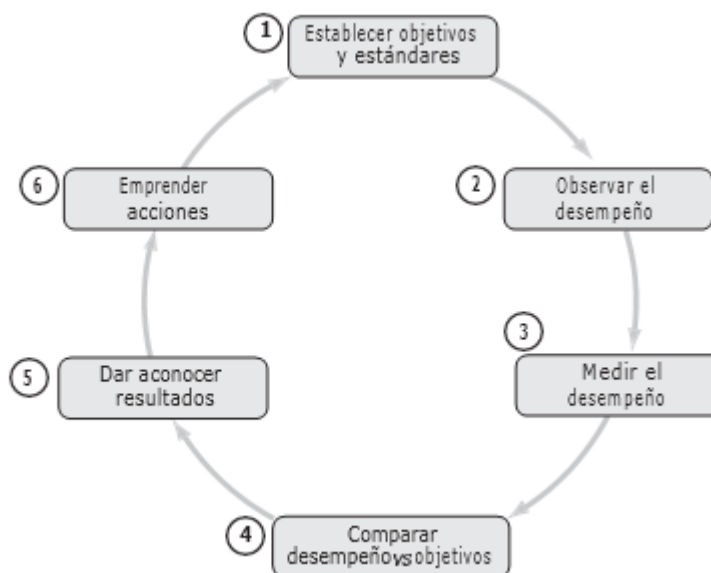
### 4.1.1 Proceso de control

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Para David (2003) Otro concepto básico es

Conocer lo que es el proceso de control que incluso se encuentra en la definición de control, el cual consta de una serie de pasos que garantizan la consecución de resultados esperados por las estrategias implantadas (figura 4.1). Además, los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Figura No. 4.1.1 Proceso de control



Fuente: David (2003)

La figura 4.1.1 es un círculo en el que no se podría hablar de un punto inicial y de un punto final, por lo que el principio puede ser cualquier lugar del ciclo. Ahora, considerar que el inicio es el punto marcado con el número (1) establecer objetivos y estándares, y el último el punto señalado con el número (6) emprender acciones, la salida de este último punto va al punto (1) para reiniciar un **nuevo ciclo**.

Este proceso es el mismo que el principio de la caja negra que postula la teoría general de sistemas, donde se encuentra la entrada, el proceso, la salida y la realimentación, inmersos en un medio ambiente externo con el que se interactúa.

El proceso de administración estratégica es un ciclo de mejora continua, porque al reiniciar el proceso se tiene la posibilidad de mejorar cada vez que se vuelve al punto de revisión. Ahora bien, es necesario aclarar cada uno de los puntos que trata la figura 4.1.1.

#### 1. Establecer objetivos y estándares:

1.1 Los objetivos expresan lo que la organización pretende alcanzar y son el objeto de control.

1.2 Los estándares son los resultados que se obtienen como consecuencia de la medida del trabajo.

1.3 Son utilizados en el trabajo operativo y expresan la capacidad de las personas y de las máquinas para obtener determinado número de piezas o de servicios.

1.4 También pueden interpretarse como coeficientes técnicos.

#### 2. Observar el desempeño:

2.1 Es la vigilancia que se establece sobre las acciones emprendidas desde su inicio hasta su culminación, para evitar desviaciones o derivaciones intermedias del proceso que pudieran traer efectos peligrosos sobre el resultado final.

#### 3. Medir el desempeño:

3.1 Significa que a lo largo del proceso productivo del bien/servicio se revisen los resultados numéricos intermedios y su correspondencia en tiempo y forma con el resultado final.

#### 4. Comparar el desempeño contra objetivos/estándares:

4.1 Incluyen estimaciones tanto subjetivas (juicios) como objetivas (números y hechos), incluso si la comparación implica sólo números, el criterio subjetivo sigue siendo necesario.

4.2 Si un indicador sube o baja, la pregunta clave sería ¿esta estimación es significativa?

#### 5. La respuesta a la pregunta requiere criterio administrativo.

5.1 Se informa a los actores sujetos de control, del desempeño de su trabajo con respecto al avance de objetivos.

5.2 Entre los argumentos a favor de ir dando a conocer los resultados figuran las ventajas motivacionales asociadas al autocontrol y la posibilidad de que los individuos interesados sean los mejores jueces de lo que debe hacerse con la información.

#### 6. Empezar acciones:

6.1 Al medir y comparar el desempeño real contra los objetivos/estándares esperados se detecta que puede haber concordancia entre ambos, o bien, aparece una brecha con dos posibilidades (p.5).

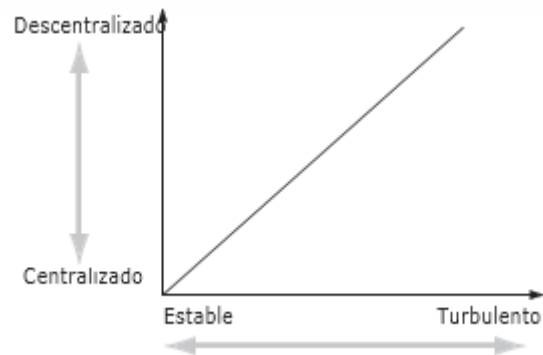
La figura 4.1.1 es un círculo en el que no se podría hablar de un punto inicial y de un punto final, por lo que el principio puede ser cualquier lugar del ciclo. Ahora, consideremos que el inicio es el punto marcado con el número (1) establecer objetivos y estándares, y el último el punto señalado con el número (6) emprender acciones, la salida de este último punto va al punto (1) para reiniciar un nuevo ciclo. Este proceso es el mismo que el principio de la caja negra que postula la teoría general de sistemas.

## 4.2 Alcance del control

El alcance del control en la administración estratégica se conoce para que una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización. No existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Según Torres (2008) Es común referirse a tres tipos de alcance de control, según se muestra en la figura 4.2.1.

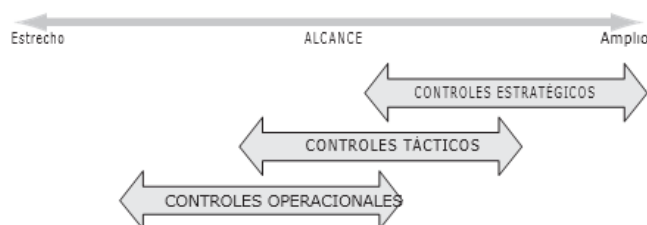
Figura No. 4.2.1 Tipos y alcance del control



Fuente: Torres (2008)

Una de las ventajas de la centralización es el delegar, se convierte en una parte muy importante en la empresa. Por lo tanto hay oportunidades para los subordinados de tomar responsabilidades y desarrollar su carrera profesional La comunicación es directa porque hay pocas capas de jerarquía. Es más necesario operar con un alcance de control amplio porque hay menos niveles de administración.

Figura No. 4.2.3 Grado de control en ambientes estables y turbulentos



Fuente: Torres (2008)

Controles estratégicos:

1. Se centra en la forma en que la organización como un todo se ajusta a un ambiente externo y logra sus objetivos a largo alcance.
2. A mayor estabilidad del ambiente se recomienda el control centralizado, y a mayor turbulencia el control descentralizado (figura 4.2.3).

Tabla No. 4.2.4 Tipos de controles tácticos

<b>CUADRO IV.1.2. Tipos de controles tácticos</b>	
•	<b>Financieros:</b> Rentabilidad (ROI), razones financieras, punto de equilibrio
•	<b>Presupuestales:</b> Se basa en la responsabilidad de cumplir objetivos financieros y evaluar su cumplimiento
•	<b>Por estructura de supervisión:</b> se basa en los niveles de reporte de una organización
•	<b>De recursos humanos:</b> Se basa en el enfoque conjunto para el empleo de su personal (selección, capacitación, remuneración, evaluación y premiación)

Fuente: Torres (2008)

Controles tácticos

1. Se centra en las funciones cotidianas de la organización y sus principales unidades en cuanto a la implantación de estrategias.
2. Forma el corazón y, podría decirse, el alma del conjunto total de controles de una organización.
3. Los tipos de controles tácticos se muestran en el cuadro 4.4, y las características de los controles tácticos y estratégicos en el cuadro 4.5. (p.336).

Se puede decir que el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

Tabla No. 4.2.5

<b>CUADRO IV.1.4. Etapas del control operacional</b>	
• Precontrol:	Control de calidad, cantidad y otras características de las entradas al proceso
• Control del proceso:	Evalúa el proceso de producción mientras tiene lugar y brinda realimentación inmediata, lo cual influye en la motivación del trabajador
• Postcontrol:	Es el control de calidad, muchos de estos controles cambian a controles en el proceso y anteriores

Fuente: Torres (2008)

Establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación.

Tabla No 4.2.6 Etapas del control operacional

<b>CUADRO IV.1.3. Características de los controles tácticos y estratégicos</b>		
Concepto	Tácticos	Estratégicos
Marco temporal	Limitados	Largo, no especificado
Objetivo	Los controles se relacionan con áreas funcionales específicas	Los controles se relacionan con la organización como un todo
Tipo de comparaciones	Comparaciones hechas dentro de las organizaciones	Comparaciones hechas con otras organizaciones
Se centra en	Funciones cotidianas y sus principales áreas	Determinación de la estrategia organizacional en su conjunto

Fuente: Torres (2008)



## Controles operacionales

1. Regula los métodos, actividades y tareas que una organización utiliza para producir los bienes y servicios que ofrece a sus consumidores y clientes.
2. Es el control aplicado a las entradas, procesos y salidas.
3. Por ejemplo, acciones de ensamblado de un auto, aplicación de terapia a un paciente, cocinar alimentos, enviar un satélite o escribir programas de cómputo.
4. Las etapas del control operacional se muestran en el cuadro 4.2.6. (p.337).

El control operacional es el proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente. El control de las tareas se orienta a la transacción; es decir, se refiere al control de tareas individuales. Las reglas que se han de cumplir durante la realización de tales tareas se prescriben como parte del proceso de control de gestión; a menos que surjan circunstancias imprevistas, el control de las tareas consiste en ver que las reglas se apliquen en cada caso.

### 4.3 Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son necesarios para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que este se vigile de manera eficaz esto hace que las empresas se comparen en resultados. Según Torres (2008) expresa que:

Desde luego, estas clasificaciones utilizan la metodología y los métodos que permiten evaluar a las empresas; es decir, lo que al final resulta ser una comparación entre ellas, lo cual, independientemente de su efectividad, es un punto de referencia que sirve a los administradores o estrategas para evaluar su actuación respecto al conjunto de empresas que se encuentran en el “top” de empresas distinguidas y, a su vez, conocer el lugar en que se ubican comparado con el que ocupan las empresas rivales. Algunas características que se consideran en el ranking son las que se presentan en el cuadro 4.3.1 (p.438).

Tabla No 4.3.1 Características (variables, factores o estrategias) utilizadas en clasificación de empresas

Globales (Estados Unidos, Europa)	De Asia	América Latina	México
1. Innovación	1. Es mejor ser siempre el primero que siempre el mejor.	1. Avidéz y estrategia regional y/o global	1. Salud financiera
2. Uso de activos corporativos	2. Controlar los cuellos de botella en la cadena productiva.	2. Administración del riesgo y creatividad financiera	2. Desempeño de marketing
3. Globalización (negocio global)	3. Construir ciudades amuralladas.	3. Sentido de la oportunidad, enfoque y administración del crecimiento	3. Innovación
4. Calidad de administración	4. Traer transacciones de mercado a la localidad.	4. Escala y eficiencia operacional	4. Administración de recursos humanos
5. Desarrollo, atracción y retención de talentos	5. Alinearse con los objetivos de los gobiernos anfitriones.	5. Orientación y conocimiento profundo del cliente	5. Cuidado del medio ambiente
6. Salud financiera.	6. Organizar la empresa como una red de computadoras personales	6. Segmentación y conocimiento profundo de marcas	6. Uso de tecnología
7. Inversión valiosa de largo plazo en tecnología	7. Lo que no se conoce no se puede aprender.	7. Retención del talento y capacitación intelectual	7. Responsabilidad social
8. Responsabilidad social		8. Aprendizaje organizacional, cambio y, constante innovación	8. Calidad de productos y servicios
9. Calidad de productos y servicios		9. Transparencia y buen gobierno corporativo	

Fuente: Torres (2008)

Castillo (2002) Las demandas sobre los criterios de evaluación es muy importante porque obligan a replantearse la necesaria vinculación entre los objetivos curriculares, las tareas que plantee la empresa, los resultados esperados y los propios criterios de evaluación, es por ello que las características ayudan a visualizar que estrategia se puede aplicar para la evaluación en una empresa (pág. 102).

#### 4.4. Medidas de evaluación estratégica

Existe una gran cantidad de medidas para evaluar el funcionamiento de una empresa a través del control, cabe decir que estas van a depender del nivel jerárquico donde sean aplicadas, no se puede evaluar a la institución de la misma manera en el nivel corporativo que en el nivel operativo, puesto que el enfoque con que se observa es diferente.

Torres (2008) lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 4.1 sistema de control de evaluación.

Sistema de control de evaluación.			
Nivel	Tipo	Dimensión	Organizador
Corporativo	Cuantitativo	Objetivos a largo plazo	Numeral o número planeado Numeral o número que resulte de aplicar las matrices en la actualidad y posteriormente:
	Cualitativo	Estrategias	– EFE(ac) vs EFE(po) – EFI(ac) vs EFI(po) – MPC(ac) vs MPC(po)
Divisional	Cuantitativo	Objetivos a largo plazo	Numeral o número programado Numeral o número que resulte de aplicar las matrices de la división en la actualidad y posteriormente:
	Cualitativo	Estrategias	– EFE(ac) vs EFE(po) – EFI(ac) vs EFI(po) – MPC(ac) vs MPC(po)
Funcional	Cuantitativo	Objetivos a largo y corto plazo	Numeral o número programado Numeral o número que resulte de aplicar la matriz de control interno adecuada a la función.
	Cualitativo	Estrategias	– EFI(ac) vs EFI(po)
Operativo	Cuantitativo	Objetivos de corto plazo	Numeral o número programado. Coeficientes técnicos.
	Cualitativo	Tácticas	Numeral o número que resulte de aplicar la matriz de control interno a las tácticas: – EFI(ac) vs EFI(po)

EFE = Evaluación de factores externos; EFI = Evaluación de factores internos; ac = actual; po= Posterior.

Fuente: Torres, 2008, (p. 345)

Las medidas de evaluación se hacen conforme el nivel de la empresa, siempre desde los enfoques cualitativos y cuantitativos, donde el debido cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo son los que permiten que el evaluador pueda definir si la estrategia planteada se está cumpliendo o no.

Si la estrategia parece no estar dando los resultados esperados, es probable que los objetivos definidos en la planeación no fueron bien propuestos y habrá que volver a revisar para corregir esos posibles errores en la etapa de planeación.

#### **4.5 Fuentes de información**

En la administración estratégica se realiza por personas capacitadas cuya función principal es la toma de decisiones, función que se realiza estudiando las diferentes fuentes de información disponible. Torres (2008) clasifica las fuentes de información “por su origen (interno-externo), por su fuente (primaria-secundaria), por su carácter (pública-privada) y por su estado (real-virtual).” (p.339), con esto se entiende que la información puede venir de diferentes fuentes y en formatos muy variados, es trabajo del administrador el poder analizar todo lo que se recolecte, puesto que al ser tan variadas las fuentes, no todo podrá ser de utilidad, por ende lo más razonable es tomar lo bueno y eliminar lo que no hace eco en su investigación.

Según Raffino (2019) la información se puede clasificar en:

1. **Primaria:** Las fuentes primarias son aquella más cercanas posibles al evento que se investiga, es decir con la menor cantidad posible de intermediaciones, por ejemplo si se investiga un evento histórico, la recopilación de testimonios directos sería una fuente primaria posible.
2. **Secundarias:** Las fuentes secundarias, en cambio se basan, en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, interpretativo o evaluativo. Para proponer a su vez nuevas formas de información.  
(párrafo. 5-6)

Las fuentes se complementan entre sí, por lo tanto es lógico encontrar mucha información similar en el medio, se debe tener un gran enfoque y visualización de lo que se quiere conseguir en la empresa para así poder determinar lo que es importante para que sea objeto de estudio y merezca que se le dedique tiempo en su evaluación.

Para realizar el control y evaluación de la estrategia, es determinante contar con la información necesaria para este proceso, esta será proporcionada desde todas las áreas de la empresa que están involucradas en la aplicación.

#### **4.6 Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo, es una etapa primordial en la administración estratégica, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura y una dirección eficiente y bien organizada, no se podrá verificar la situación de la organización si no existe un proceso que asegure el cumplimiento de lo previsto, por ello se aplica el control en la evaluación del desarrollo de los planes, este está compuesto por cuatro elementos que se suceden unos a otros, entre ellos se encuentra el establecimiento de estándares, evaluación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido, y la acción correctiva.

##### **4.6.1. Establecimiento de estándares**

Los estándares son las normas o criterio que sirven de base para la evaluación o comparación, Pueden ser tangibles o intangibles, vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Esta es la primera etapa del control, la cual se divide en las siguientes.

Chiavenato (2003) las clasifica de la siguiente manera:

1. Estándar de cantidad: como número de empleados, volumen de producción, volumen de ventas, porcentajes de rotación de inventarios, índice de accidentes, etc.
2. Estándar de calidad: como patrones de calidad para la producción, funcionamiento de máquinas y equipos, calidad de los productos y servicios de la empresa, de la asistencia técnica, etc.
3. Estándares de tiempo: como permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etc.
4. Estándares de costos: como costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una solicitud de material y costo de una orden de servicio (p. 352-353).

El establecimiento de estándares permite que el encargado de hacer la función de evaluación en la etapa del control, pueda definir los criterios de medición de resultados más adecuados al área en la que se requiere, se puede medir la calidad, la cantidad y los costos de las actividades, productos o servicios que la empresa esté implementando.

#### **4.6.2 Evaluación del desempeño**

Es la segunda etapa del control evalúa el desarrollo de la actividad. Según, Chiavenato (2003):

La evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón predeterminado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación entre el desempeño y el patrón de desempeño deseado (p. 353).

Para realizar esta etapa del control, es necesario que los criterios a evaluar sean específicos, esto acelera el proceso y se obtienen los mejores resultados, como se mencionó anteriormente las fuentes de información deben brindar las mejores aportaciones, de tal modo que al estudiar los elementos evaluados, estos hayan sido documentados y expresados de una manera entendible para los miembros de la empresa, para que estos puedan aplicar las debidas medidas correctivas que la actividad exige.

#### **4.6.3 Comparación del desempeño con el estándar establecido**

En esta etapa se evalúa el desempeño de las actividades con el estándar o los criterios de evaluación previamente establecidos, para verificar si hay desvíos o variaciones, fallas o errores respecto al desempeño esperado, según Chiavenato (2003) plantea:

La comparación del desempeño con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro.

No es posible modificar el pasado, pero su comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados. (p. 353)

En todas las actividades se ocasiona algún tipo de variación, se debe definir los límites de lo aceptable dentro de los estándares establecidos, se debe separar lo normal de lo inaceptable, para que el control pueda ejercer su función correctiva en los intervalos inaceptables, el control debe disponer de técnicas que indiquen rápidamente dónde se encuentra el problema.

#### **4.6.4 Acción correctiva**

Esta es la cuarta y última etapa del control, durante la realización de esta, lo que se quiere conseguir es verificar si todo el proceso se cumplió a como fue planeado. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “El control busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado, la acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar establecido”. (p. 612) es decir el objetivo básico del control es asegurar que los resultados de las operaciones tengan tanta conformidad como sea posible con los objetivos establecidos, las desviaciones deben ser corregidas para lograr lo que se pretende.

Mediante todos estos elementos de la etapa de control se hace un estudio continuo de los planes estratégicos, se realizan antes, durante y después de su ejecución. Esto ayuda a que la empresa pueda cumplir con los objetivos planteados, permite corregir todos los errores o desviaciones que se lleguen a presentar y al ser un ciclo repetitivo, ofrece las pautas necesarias para que en el establecimiento de planes a futuro se evite cometer los mismos errores y se pueda encaminar a la organización en el sendero correcto.



## Conclusión

Con la finalización de esta investigación se analizó la influencia de la administración estratégica en la organización, que funciona como herramienta para el desarrollo efectivo de las actividades administrativas, dado que genera mejor fluidez en el proceso, aplicación y ejecución de los planes empresariales.

Se identificó que la persona de nivel jerárquico más elevado en las organizaciones es el responsable del proceso de administración estratégica, el proceso es participativo, por ello, es responsabilidad de todos los administradores de las áreas donde se emplea. Así mismo, las organizaciones que emplean administración estratégica reportan beneficios tangibles e intangibles. Es decir, se hace tangible la rentabilidad y la productividad.

La debida aplicación de la etapa de planeación estratégica, es de suma importancia para la organización, debido a que gracias a ella se puede hacer un análisis preliminar de toda la empresa, se observa de manera interna y externa, identificando todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se puede enfrentar y aprovechar. En función de este estudio se pueden formular las bases de los planes organizacionales que den salida a las problemáticas del momento. Actualmente para las instituciones la competencia es muy proactiva, donde el resto de sus competidores no descansan. Los empresarios deben estar abiertos a las actualizaciones para no quedarse atrás en un mundo que está en constante cambio y con nuevas tendencias que día a día nacen y se multiplican.

Se puede definir que la implementación estratégica se trata de procedimientos en los cuales se pueden innovar de forma que la empresa mejore para la satisfacción de los clientes, se necesita hacer revisiones en las cuales los colaboradores constantemente deben atribuir mejores ideas, planes e innovaciones para así estar por encima de la competencia.

También se pueden proyectar nuevas metas a corto y largo plazo para implementar en un periodo en el que se puedan ejecutar de manera estratégica y eficaz de tal forma que se logren obtener resultados positivos para el mejoramiento de la compañía. Además, la importancia de la retroalimentación consiste en revisar las fases, para conocer y evaluar el grado de avance del cumplimiento de objetivos y, de ser el caso, emprender acciones correctivas, o bien, acciones de reforzamiento, según lo amerite cada paso. Por último, las medidas de evaluación, fuentes de información y los elementos del control son esenciales para asegurar que la acción estratégica cumpla su papel en el alcance de objetivos satisfactoriamente.

## **Bibliografía**

- Alemán Pérez W. y Castro Ortíz J. (2011), *La planificación estratégica en las organizaciones*, seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Barthermelss Vargas Carlos (2012), *Estrategias organizacionales*; Recuperado el miércoles 17 de Julio del año 2019 de: <http://www.monografias.com/trabajos14/estratgeiaorgan.shtm/#ix223F0vJS3qr>.
- Burbano Ruiz Jorge E. (2005), *Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos*; Bogotá, Colombia; McGraw-Hill.
- Cárdenas Raúl y Nápoles J. (2012), *Presupuesto, teoría y práctica*; Distrito Federal, México; McGraw-Hill.
- Castellanos Cruz Rodeloy (2007) *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*, La Habana.
- C.A. D'kluvert y J Pearce, 2006, *Estrategia de una vista*, tercera edición.
- David, F. R. 2013, *Conceptos de administración estratégica*, décima cuarta edición. México, Pearson-Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México, Pearson-Educación, p. 129.
- Delgado y Muñoz (2016) *Administración estratégica en las empresas*. (Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Managua, Nicaragua.
- Essays, G. (2018) *Administración: Etapas y toma de decisiones dentro del proceso de administración estratégica*. Guadalajara, México: Pearson Educación.
- Flores Cruz Rosa Margarita y Rosales Zambrana Norma Elena (2007), *El proceso de planeación estratégica en la empresa soluciones de empaques S.A SIGMA/Q*, seminario de graduación; Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

- Fred R. David (2011), *Conceptos de administración estratégica*, 14va edición, distrito Federal, México; Pearson Prentice Hall.
- Gallardo, J. R. (2012) *Administración estratégica de la visión en la ejecución*. D.F., México: Mc Graw HILL compontes, Inc.
- Gallardo Hernández, José Ramón (2012), *Administración estratégica, de la visión a la ejecución*; Distrito Federal, México; Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V de México.
- Gerry Johnson, Schules Kevin y Richard Whtlinder, 2006, *Dirección estratégica*, séptima edición. Distrito Federal, México; McGraw-Hill.
- Hitt, M. (2017) *Administración*. Guadalajara, México: Prentice-Hall hispanoamericana.
- Hampton, D. (1968). *Administración* (3a. ed., 2a. ed. en español). México, Mc Graw-Hill Interamericana, p. 652.
- Idalberto Chiavenato (2003); *Administración. Proceso Administrativo*; 3ra edición, Bogotá; Colombia; McGraw-Hill.
- Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro (2010), *Planeación estratégica*, segunda edición; Distrito Federal, México; Impresiones Editoriales F.T, S.A de C.V.
- James, Henry Mintzberg, 1997, *El proceso estratégico*, cuarta edición.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., 2008, *The execution premium*, décima edición.
- Kountz Harold, 2012, *Administración una perspectiva global y empresarial*, décima cuarta edición. Distrito federal, México, McGrraw-Hill.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz (2004) *Administración, Una perspectiva global y empresarial*, 10ma edición, Distrito federal, México, McGrraw-Hill.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012) *Administración, Una perspectiva global y empresarial*, 14va edición, Distrito federal, México, McGrraw-Hill.

- Mintzberg Henry (1998), Biblioteca de planificación estratégica, Distrito federal, México; Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Montiel, S. y Sánchez, A. (2019) *Administración estratégica en las empresas como componentes*. (Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Managua, Nicaragua.
- Pacheco, J. (2019) *Administración Estratégica (características, beneficios e importancia)*. Ciudad de México, México: Trillos Educación.
- Pacheco, José (23-10-2017). Planificación estratégica. HEFLO. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>.
- Thompson Arthur, Peteraf Margaret, Gamble John y Strickland Lonnie (2012) *Administración Estratégica*, 18va edición, Distrito federal, México, McGraw-Hill.
- Torres, Z. (2008) *Administración estratégica*. D.F., México: Grupo editorial Patria, S.A. DE C.V.
- Reyes, S. (2012) *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Raffino María Estela (2019) *Fuentes de información*. Recuperado el miércoles 19 de noviembre de 2019, de <https://concepto.de/fuentes-de-información/>.
- Helmut Sy Corvo (2018) Macro ambiente de la empresa, Recuperado el sábado 15 de Febrero de 2020, de <https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/>.
- Stoner James A.F, Freeman Edward y Gilbert Daniel R. (1996) *Administración*, 6ta edición, Distrito federal, México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Wheelen Thomas L., 2007, *Administración estratégica y política de negocios*, décima edición.

