



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas.
Departamento de Administración de Empresas.

Tema: Administración estratégica.

Subtema: Impacto de la administración estratégica en las organizaciones.

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

Autores:

Br. Jossimar del Socorro Morales Mejía.

Br. Celso Alejandro Montero Olivar.

Br. Tania María Rodríguez Espinoza.

Tutor: Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos.

Managua, jueves 11 de febrero del año 2020.

Índice

Agradecimiento	i
Carta Aval	ii
Resumen.....	iii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	5
Capítulo 1. Generalidades de la administración estratégica.	6
1.1. Antecedentes históricos de la administración estratégica.....	6
1.2. Concepto de la administración estratégica.	7
1.3. Términos claves de la administración estratégica.	9
1.3.1. Ventaja competitiva	9
1.3.2. Toma de decisiones	9
1.3.3. Táctica	10
1.3.4. Estrategias.....	10
1.3.5. Declaración de la visión y misión.....	11
1.3.6. Oportunidades y amenazas externas	12
1.3.7. Fortalezas y debilidades internas	12
1.3.8. Objetivos anuales	13
1.3.9. Políticas	13
1.4. Métodos fundamentales de la administración estratégica.....	13
1.5. Alcance de la administración estratégica.	15
1.6. Naturaleza de la administración estratégica.	16
1.7. Responsable de la administración estratégica.	17

1.8.	Etapas de la administración estratégica.....	17
1.9.	Modelo de la administración estratégica.	18
1.10.	Beneficios de la administración estratégica.	19
1.11.	Enfoques de la administración estratégica.....	21
1.12.	Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica.	22
1.13.	Desafíos de la administración estratégica.....	25
2.1.	Niveles de la administración estratégica.....	26
2.1.2.	Estrategia a nivel organizacional	27
2.1.3.	Estrategia a nivel de negocio.....	29
2.1.4.	Estrategia a nivel funcional.....	30
2.2.	Tipos de estrategia en la organización.....	31
2.2.1.	Estrategias de integración	31
2.2.1.1.	Integración hacia adelante	32
2.2.1.2.	Integración hacia atrás	33
2.2.1.3.	Integración horizontal	34
2.2.2.	Estrategia intensiva	35
2.2.2.1.	Penetración en el mercado.....	36
2.2.2.2.	Desarrollo de mercados	36
2.2.2.3.	Desarrollo de productos	37
2.2.3.	Estrategias de diversificación	38
2.2.3.1.	Diversificación concéntrica	39
2.2.3.2.	Diversificación horizontal.....	40
2.2.3.3.	Diversificación de conglomerados	41
2.2.4.	Estrategias defensivas.....	42
2.2.4.1.	Recorte de gastos	42

2.2.4.2. Enajenación.....	43
2.2.4.3. Liquidación	44
2.2.5. Estrategias genéricas de Michael Porter	45
2.2.5.1. Estrategias de liderazgo en costos.....	46
2.2.5.2. Estrategias de enfoque.....	47
2.2.5.3. Estrategias de diferenciación.....	48
Capítulo 3. Análisis, formulación y selección de la estrategia.	50
3.1. Análisis del entorno empresarial.	50
3.1.1. Análisis del entorno externo	51
3.1.1.1. Macroambiente	52
3.1.2. Análisis del entorno interno	53
3.1.3. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ..	54
3.2. Proceso de planeación estratégica.	56
3.2.1. Diagnóstico.....	56
3.2.2. Misión	57
3.2.3. Visión.....	58
3.2.4. Objetivos de la planeación estratégica	59
3.2.5. Presupuesto	60
3.2.6. Evaluación de resultados.....	61
3.2.7. Ajuste de condiciones para elementos de análisis	62
3.3. Formulación de estrategias.....	64
3.3.1. Definiciones de formulación de estrategias	64
3.3.2. Proceso de formulación de estrategias	65
3.4. La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia.....	67
3.5. El proceso para generar y elegir estrategias.....	67

3.6. Criterios para seleccionar tu estrategia administrativa	68
3.7. Valoración de la estrategia.....	70
3.7.1. Marco para la valorización y selección de estrategias.....	70
3.7.2. Etapas para la toma de decisiones de estrategias	70
3.8. Importancia del análisis y selección de la estrategia.....	71
Conclusiones.....	73
Bibliografía	74
Web grafía.....	77

Agradecimiento

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

Agradecemos a nuestros padres a quienes le debemos todo en esta vida y que sin dudarlo más allá de apoyarnos económicamente siempre estuvieron en los días más difíciles. También a los maestros que nos brindaron su apoyo, conocimiento y experiencia en estos cinco años ya que siempre con sus buenos consejos nos guiaron hasta el final, enseñándonos a valorar nuestros estudios y a superarnos cada día, igualmente agradecer a nuestro tutor el Lic. Rafael Miranda por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a nuestras sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas.

A nuestros amigos y amigas que nos ayudaron directa e indirectamente a seguir a delante y lograr llegar hasta este momento.

Nos sentimos seguros que todos los esfuerzos darán frutos en el presente y futuro por ende debemos comprometernos cada día para ser mejores personas, hijos, ciudadanos y profesionales sin olvidar el respeto que es lo que hace grandes en la vida.

Que Dios les bendiga a todos por la ayuda brindada.

Br. Jossimar del S. Morales.

Br. Celso A. Montero.

Br. Tania M. Rodríguez.

Carta Aval



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VALORACION DOCENTE

En Cumplimiento del Artículo 49 del **REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2.016** y que literalmente dice:

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

Por lo tanto, es suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general: **Administración estratégica** hace constar que los bachilleres: Jossimar del Socorro Morales Mejía, carné No. 16-20754 – 8, Celso Alejandro Montero Olivar, carné No. 16-20054 – 1 y Tania María Rodríguez Espinoza, carné No. 16-20048 – 6 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **“Impacto de la administración estratégica en las organizaciones”**, obteniendo los mencionados bachilleres la calificación máxima de **50 puntos**.

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

Atentamente

Horacio Rafael Miranda Ríos
Tutor

Resumen

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

Tiene como objetivo general analizar el impacto de la administración estratégica, para una toma de decisiones asertivas, permitiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos en las organizaciones.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en tres capítulos tales como, las generalidades de la administración estratégica, los tipos de niveles y estrategias de una organización. También se encuentra el análisis, formulación y selección de la estrategia que aborda el proceso de planeación estratégica, en el cual deben de adaptarse a los objetivos, la misión y la visión establecidas en la organización, esto para determinar el orden y la prioridad que se le dará a cada una de las estrategias seleccionadas tomando en cuenta aspectos como el presupuesto, la evaluación de resultados y ajuste de condiciones para los elementos de análisis.

A través de esta investigación se logró consolidar conocimientos de administración estratégica para el desarrollo efectivo de las actividades empresariales, siendo esta, el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en la administración estratégica, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAs 6 de Javeriano.

Los resultados del informe están basados en la normativa de presentación de seminario de graduación como forma de culminación de los estudios del plan 2016. Los principales términos descriptores del informe son, resumen, introducción, justificación y objetivos.

Introducción

La presente investigación tiene como tema la administración estratégica y subtema el impacto de la administración estratégica en las organizaciones según los criterios de los autores de la bibliografía empleada como Fred David, Kaplan Robert S. y Norton David.

La administración estratégica es el proceso en el que se lleva a cabo el análisis ambiental, la formulación, toma de decisión, implementación, evaluación y control de estrategia, que permitan se desarrolle una administración eficiente, logrando el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos que posee la organización.

La administración estratégica es de suma importancia para la organización ya que de ella depende gran parte de su éxito, ayuda a tomar la mejor decisión entre todas las opciones que se le presenten, permitiéndole afrontar los desafíos del entorno y desafíos internos, creando ventajas competitivas que favorezcan al éxito de esta.

El objetivo fundamental de esta investigación es analizar el impacto que tiene la administración estratégica, para una toma de decisión asertiva que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización.

El desarrollo de esta investigación está compuesto por tres capítulos que permiten conocer aspectos importantes de la administración estratégica en las organizaciones. En el primer capítulo se aborda todo lo referente a las generalidades de la administración estratégica, tomando en cuenta desde sus antecedentes, conceptos, términos claves, el alcance, su naturaleza, los responsables de llevar a cabo la administración estratégica, sus etapas, modelos, beneficios, enfoques y desafíos que se encuentran al momento de realizar la planeación estratégica.

El segundo capítulo desarrolla la adecuada implementación de los tipos de niveles y tipos de estrategias que se pueden utilizar en las organizaciones, facilitando la elección de la estrategia que sea más conveniente y competitiva para la organización, que le permita mantenerse en el mercado.

Finalmente, en el tercer capítulo se determinó el análisis, formulación y selección de la estrategia administrativa en las organizaciones, partiendo desde el estudio del entorno empresarial, el proceso de planeación estratégica, la formulación de la estrategia, la naturaleza del análisis y su selección, el proceso para elegir estrategias, los criterios que permitan una mejor elección y la importancia del análisis y selección de la estrategia.

Justificación

El presente trabajo es de carácter investigativo, con el tema “administración estratégica” basándose principalmente en analizar el impacto de la administración estratégica en la organización, 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.

La administración estratégica es de suma importancia en la actualidad para el desempeño en las organizaciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la misma. 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, niveles estratégicos, tipos de estrategias, análisis, formulación y selección de estrategias, para un proceso evaluativo aplicable a las organizaciones; 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 que se 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 empleada se desarrolló a través de la revisión documental, todas fuentes secundarias, se acudió a las revisiones bibliográficas de diferentes autores y libros electrónicos, páginas web y ensayos. Asimismo, se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de administración de empresas UNAN – Managua.

Por otro lado, sírvase el presente informe investigativo como medio de consulta y guía que permita a las personas interesadas tener un mayor conocimiento sobre estos temas en particular y que a la vez aporte nuevas ideas útiles que beneficien el ejercicio de la razón y el pensamiento crítico.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar el impacto de la administración estratégica, para una toma de decisiones asertiva, permitiendo el cumplimiento de los objetivos establecidos en las organizaciones.

Objetivos Específicos:

1. Definir los aspectos generales de la administración estratégica en las organizaciones.
2. Identificar los niveles y tipos de estrategias administrativas en las organizaciones.
3. Determinar el análisis, formulación y selección de la estrategia administrativa en las organizaciones.

Capítulo 1. Generalidades de la administración estratégica.

La administración estratégica es de suma importancia para el éxito de la empresa en el mercado. Las organizaciones que logran implementar estrategias acertadas obtienen un mejor desempeño a largo plazo con respecto a las que no hacen uso adecuado de las mismas. La administración estratégica permite a la empresa ser competitiva, influyendo de forma positiva sobre el mercado con el propósito de rebasar a los competidores. De modo que se aprovechan las ventajas que el entorno proporciona de la mejor manera posible, minimizando el riesgo de las eventuales amenazas externas, eliminando las amenazas a lo interno de la organización creando e incrementando nuevas fortalezas.

1.1. Antecedentes históricos de la administración estratégica.

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

En la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la administración estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito.

Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”.

El término “administración estratégica” se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la administración estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos.

No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios. La administración estratégica es un resultado de mucha investigación en el proceso de planeación, proceso llevado a cabo por la alta gerencia que compromete a la organización con las políticas, procedimientos y las operaciones específicas descartando aquellos elementos que no le generen los resultados esperados. (Fred, 2003, pág. 5).

1.2. Concepto de la administración estratégica.

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

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

La administración estratégica es muy importante para el crecimiento de la empresa, porque permite a las mismas que logren mejores resultados a futuro. Este proceso analiza y diagnostica el entorno interno y externo considerando cuales son las ventajas competitivas que tiene la organización para hacer uso de ellas. (David, 2013, pág. 5).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 3).

1.3. Términos claves de la administración estratégica.

1.3.1. Ventaja competitiva

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Las empresas deben aprovechar todas las oportunidades que vayan surgiendo en el camino con el objetivo de superar a sus competidores empresariales y por consiguiente dominar el mercado en el sector al que se dirige la empresa que lleva la ventaja competitiva. (Fred, 2013, pág. 8).

1.3.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor. Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa. Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. (Dixon, 1970, pág. 20).

1.3.3. Táctica

El término táctica debe entenderse como una subdivisión de segundo grado de la misión previamente definida. Así, las tácticas responden a la pregunta de cómo concretar las estrategias, a la vez que cada estrategia tiene que ser subdividida en planes tácticos.

En consecuencia, la suma de un paquete táctico tiene que equiparar en valor a la estrategia de la cual fue derivado; por consiguiente, la suma de todas las tácticas debe ser idéntica a la suma de todas las estrategias combinadas. En otras palabras, la suma de todas las tácticas no es otra cosa que una expresión más detallada de la misión referida. Si aplicamos buenas tácticas empresariales, seguramente lograremos que la estrategia propuesta sea exitosa, pues la táctica significa mover las piezas correctas en un sentido positivo en donde sabemos que puede haber un riesgo, el cual debemos controlar de manera efectiva para que no afecte la estrategia del negocio. (Kaufman, 2012, pág. 106).

1.3.4. Estrategias

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro.

Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

Los estrategas son las personas que ocupan altos cargos dentro de la organización ya que son los encargados de dirigir la misma con el objetivo de que analicen y diagnostiquen cuáles son las deficiencias que tiene mayores incidencias en ese momento en la empresa y son los encargados de identificar si existen. (Fred, 2013, pág. 9).

1.3.5. Declaración de la visión y misión

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”.

La declaración de la misión y visión es muy importante ya que la misión nos orienta sobre la función que tiene la organización en el mercado en ella se explica brevemente a que se dedica y cuáles son los productos que ofrecen. En cambio, la visión nos indica cómo se mira la empresa en un periodo futuro por ejemplo dentro de sus proyecciones como se ve la organización dentro de 5 años. Otro aspecto que la mayoría de las empresas toman en cuenta son los planes de expandirse de manera nacional e internacionalmente que se conoce como proceso de internacionalización de la compañía. (David, 2013, pág. 10).

1.3.6. Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas. (David, 2013, pág. 10).

1.3.7. Fortalezas y debilidades internas

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

Este aspecto se refiere a que las organizaciones en muchas ocasiones se encuentran en situaciones donde se le presentan oportunidades tanto internas como externas donde se puede ser más competitivo en el mercado. Por otra parte, también se presentan las amenazas externas e internas que perjudican el quehacer de la organización ya que son elementos que la organización que en muchas ocasiones no puede controlar porque son elementos ajenos a la misma. (David, 2013, pág. 11).

1.3.8. Objetivos anuales

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

Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información (MIS). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. (David, 2013, pág. 13).

1.3.9. Políticas

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad. (Fred, 2013, pág. 12).

1.4. Métodos fundamentales de la administración estratégica.

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

Los métodos fundamentales son:

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.

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.

Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua:

1. Abarca un enfoque de medios, estrategias y fines en vez de fines, estrategias y 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.

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

1.5. Alcance de la administración estratégica.

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

El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental ya que permite que los integrantes de las empresas estén muy bien informados sobre la misión y visión, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio.

Otro punto importante es la globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas, que le brinden a la empresa una estabilidad.

El ambiente es un elemento clave dentro de la implementación de estrategias, ya que estas suelen ser muy diferentes como las mismas organizaciones y estas deben de tomar en cuenta para formular y poner en práctica las estrategias.

Por lo que es importante plantear bien las estrategias ya que de ahí dependerá el alcance que estas tengan, y el impacto que propicien dentro de la empresa y fuera, puesto que los empleos de las estrategias logran que: se logre la contribución de los objetivos, prevalencia, extensión y eficiencia de las estrategias. (Reyes, 2012, pág.35).

1.6. Naturaleza de la administración estratégica.

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

La naturaleza de la administración estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La administración estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas.

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

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

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

1.7. Responsable de la administración estratégica.

Preguntemos quién es el responsable de la navegación de un barco. Sabemos que es el capitán por ser el más visible y el más importante del funcionamiento. De igual manera en una organización. 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, aun cuando por lo común otros administradores con menos experiencia y con menor nivel jerárquico también tienen importantes papeles de liderazgo.

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. De manera que el responsable de la administración estratégica son las personas de la alta gerencia. (Torrez, 2014, pág. 46).

1.8. Etapas de la administración estratégica.

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

1. La formulación de estrategias: implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos.

2. La implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva.

3. La evaluación de estrategias: es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. (David, 2013, pág. 18).

1.9. Modelo de la administración estratégica.

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias.

La formulación de la misión y objetivos de forma acertada, permitirá a la organización, desarrollar con buen pie sus planes corporativos y la obtención de sus metas, obtenidas a través de un mejor análisis. Implementación de las estrategias: a través de programas, presupuestos y procedimientos que nos dice respectivamente, cuales son las actividades a cumplir, su costo y los pasos necesarios con su secuencia para lograr el fin.

Estas estrategias deben estar claramente definidas, basada en el mercado en que se mueve la empresa tomando en cuenta fortalezas y debilidades. Por último, la evolución y control que permite la evaluación del desempeño de estos programas presupuestos y procedimientos, que permiten que, en caso de desvíos, puedan ser revisados y reformulados, hasta lograr el mayor éxito posible, mediante la medición de los resultados reales vs los obtenidos. Hasta no obtener los resultados esperados, es mejor no dejar esta fase por terminada, esto puede llevar a la empresa a tomar decisiones erradas.

El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; aparecerá en todos los capítulos siguientes, y en él se resaltarán las áreas relacionadas con el tema. Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. (David, 2013, pág. 23).

1.10. Beneficios de la administración estratégica.

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino.

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

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización.

Por tanto, la manera en que se lleva a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. (David, 2013, pág. 25).

La administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.

Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa. 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. (Greenley, 2013, pág.16).

1.11. 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. 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. (Sobel, 1997, pág.81).

1.12. 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.

La responsabilidad social es una consecuencia del poder social. Esta preposición está basada en la premisa de que la empresa ejerce una poderosa influencia sobre problemas sociales críticos.

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, aun cuando estas actividades no contribuyan directamente a generar bonificaciones para la empresa.

Existen dos puntos de vista sobre la responsabilidad social.

1. Puntos de vista clásico: sostiene que la empresa no debería asumir responsabilidad alguna que no sea la de conseguir el mayor beneficio posible para sus propietarios.

2. Punto de vista actual: sostiene que las empresas, por ser instituciones sociales, importantes e influyentes, les incumbe la responsabilidad de mantener y mejorar el bienestar global de la sociedad.

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.

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.

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, o casi todos, los directivos y los empleados de la empresa.

La ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir, a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos.

Esto se resume las siguientes normas éticas:

1. La regla de oro: actúa para con los demás del mismo modo que esperas que los demás actúen contigo.
2. El principio utilitario: actúa de una manera que tenga por resultado al mayor bien para el mayor número de personas.
3. Imperativo categórico de Kant: actúa de tal manera que la acción que emprendas pueda convertirse en ley o norma universal de conducta a las circunstancias vigentes.
4. La ética profesional: emprender acciones que un panel de colegas profesionales pueda considerar apropiadas.
5. 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.

Podemos decir que la responsabilidad social es la puesta en práctica de la ética de la empresa asociada a fines comerciales estratégicos. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica, la ética es un buen negocio. Los estrategas son los principales responsables de asegurar que las organizaciones defiendan y practiquen los principios éticos más elevados. Todas las decisiones relacionadas con la formulación, implementación y evaluación de la estrategia tienen implicaciones éticas.

Los gerentes y empleados de las compañías deben tener cuidado de no volverse chivos expiatorios de éstas al ser señalados como los culpables de los errores ambientales. Dañar el ambiente natural es una acción ilegal, costosa y poco ética.

Las empresas pueden vincular la toma de decisiones éticas y estratégicas mediante la incorporación de consideraciones éticas en la planeación a largo plazo, la integración de la toma de decisiones éticas en el proceso de la evaluación del desempeño, el fomento de las denuncias internas o el reporte de prácticas faltas de ética y la vigilancia del desempeño departamental y corporativo respecto de temas de esta índole. (Essays, 2018, pág.57).

1.13. Desafíos de la administración estratégica.

Para que una organización pueda hacer frente a las situaciones que se presentan más adelante en el texto 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.

Según, 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).

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. (Essays, 2018, pág.56).

Capítulo 2. Tipos de niveles y estrategias en la organización.

La administración estratégica permite mantenernos y competir con éxito en un entorno cambiante, generando opciones para la empresa. Es por esto que es necesario llevar a cabo estas estrategias en diferentes niveles, para atender las distintas necesidades de la organización.

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

Al igual parte importante de esto es lograr tomar decisiones concretas dentro de los niveles que las conforman siendo estos el nivel organizacional, de negocio y nivel funcional, ya que en las organizaciones que cuenta con distintas líneas de negocios, es muy necesario hacer uso de los distintos tipos de estrategias por separado. (David, 2003, pág. 160).

2.1. Niveles de la administración estratégica.

En el campo de la gestión estratégica se identifican tres niveles o formas de estrategia que existen en las empresas: corporativas, de negocios y funcionales.

Estos niveles en las grandes organizaciones son realizados por responsables independientes, siendo la alta gerencia la encargada del nivel organizacional y los otros dos niveles en manos de intermediario que ayudan a la correcta ejecución. Por el contrario en las pequeñas y medianas empresa es posible que los 3 niveles estratégicos sean responsabilidad de una sola persona.

Las estrategias en estos niveles se implementan de manera independiente cuando la organización trabaja con distintas líneas de producto o servicio, por el contrario, en las empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se unen, para buscar la mejor actuación posible en dicha situación. (Juretic, 2012, pag.1).

2.1.2. Estrategia a nivel organizacional

La estrategia a nivel organización es definida por la totalidad de la empresa, consigo trata de tomar en cuenta a la organización en relación con su entorno. La estrategia corporativa o de empresa es el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada. En dicho nivel se define la orientación básica de la empresa: misión, negocios en los que se va a competir, y forma de desarrollar dichos negocios.

Una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización.

Este primer nivel se trata de fijar una visión global de la empresa, tratando de lograr un ajuste entre la empresa y su entorno, ya que existe una relación básica con los agentes externos, que no puede ser dejada de tomar en cuenta ya que esto les permite la búsqueda de oportunidades a lo externo que le permita la creación de valor en su organización, creándoles mayor ventaja competitiva.

La estrategia de nivel organizacional permite darnos una idea de la definición de los negocios en los que se quiere participar o la forma como se quiere crecer y desarrollarse en el futuro. (Gavetti, G., Levinthal, D., Rivkin J, 2005, pág. 168).

La principal razón por la que una empresa utiliza una estrategia corporativa para diversificarse más es la creación de valor adicional. La utilización de una estrategia corporativa de un solo negocio o uno dominante puede ser preferible a seguir una estrategia de mayor diversificación, a menos que la empresa pueda desarrollar economías de alcance o economías financieras entre los negocios, o salvo que la empresa pueda aumentar su poder de mercado por medio de niveles de diversificación adicionales. Las economías de alcance y el poder de mercado son las fuentes principales para la creación de valor cuando la empresa se diversifica utilizando una estrategia corporativa con niveles de diversificación entre moderados y altos.

Las estrategias a nivel corporativos muestran como las organizaciones utilizan creando diversificación, que le permite mostrar varios vínculos entre sus negocios; por ejemplo, los negocios pueden compartir productos bienes o servicios. Cuantos más nexos existan entre los negocios, tanto más “concentradas” serán las relaciones de la diversificación.

La diversificación de productos es una forma primaria de las estrategias corporativas y se refiere al alcance de los mercados y las industrias en los cuales compite la empresa, así como a la forma en que los administradores compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan.

La diversificación empresarial muestra como las organizaciones tienen un avance en su negocio, que les motive a probar nuevas estrategias brindándole oportunidades de expansión, crecimiento, inversión y apertura. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, pág. 691-712).

2.1.3. Estrategia a nivel de negocio

La estrategia de negocio se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio o unidad estratégica de negocio, además, es importante saber que en la estrategia de negocio se trata de construir una posición competitiva, para ello trata de potenciar sus capacidades específicas internas.

Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo. Dada la complejidad que implica competir con éxito en la economía global, estas elecciones son muy difíciles y, a veces, traumáticas.

La competitividad estratégica aumenta cuando una empresa puede desarrollar y explotar aptitudes nuevas, con mayor rapidez que aquella con la que sus competidores pueden imitar las ventajas competitivas que producen sus aptitudes.

Para estudiar las estrategias de negocios se analizan varios temas. Dado que los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito, y como nunca se deben dar por sentado, se presenta la información sobre los clientes que tiene relevancia para elegir una estrategia de negocios.

En términos de los clientes, cuando la empresa elige una estrategia de negocios debe determinar; a quién atenderá, qué necesidades tienen los clientes meta que ella satisfará y cómo satisfará esas necesidades.

La tarea de la elección de los clientes y la decisión de cuáles necesidades tratará de satisfacer la empresa, así como la forma en que las satisfará, es todo un reto.

Una de las razones para esto es que la competencia global ha creado muchas opciones atractivas para los clientes.

En el entorno actual de la competencia, los competidores globales efectivos se han vuelto muy diestros para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como para aprender con rapidez a adaptar la funcionalidad del bien o servicio de la empresa para que satisfaga esas necesidades con éxito.

Después del análisis de los clientes se presentan las descripciones de las cinco estrategias de negocios y del propósito de las mismas, las cuales se consideran genéricas porque toda organización que compite en una industria las puede utilizar.

Como podemos ver la base para que la estrategia a nivel de negocios sea muy exitosa y muy bien aprovechada, son los clientes. Estudiar los aspectos relevantes de cada cliente permiten que la compañía determine los grupos de clientes a quienes quiere servir, las necesidades que tienen estos y qué busca satisfacer en ellos, así como las aptitudes que poseen, todo esto con el fin de crear acciones diseñadas para ofrecer valor a los clientes. . (Hitt (et al.), 2008, pág. 169-107).

2.1.4. Estrategia a nivel funcional

Representan la solidificación de la estrategia corporativa de la empresa o de cada una de las estrategias de negocios, esta conforma la última dentro de los niveles de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Esta se trabaja en cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa empleando acciones que sirven para hacer efectiva o facilitar la ejecución de la estrategia global de la empresa.

Son desarrolladas para un área funcional en particular las más características son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional. (Hitt (et al.) 2008, pág.107).

2.2. Tipos de estrategia en la organización.

Los tres tipos de niveles de estrategia, que son la estrategia funcional, de negocio y organización no deben observarse de manera aislada, sino de manera complementaria y cohesionada junto con los tipos de estrategias, es por esto que en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos, la visión y misión de la empresa. (David, 2003, pág. 161).

A continuación, se presentan los tipos de estrategias:

2.2.1. Estrategias de integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores. (David, 2003, pág. 161).

2.2.1.1. Integración hacia adelante

La integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores.

Esta se basa en que las empresas deciden tomar parte en las etapas finales del proceso productivo como puede ser la distribución. Esto genera que las empresas supriman los intermediarios y que tengan un contacto directo con los minoristas.

Una de los principales beneficios de implementar esta estrategia como anteriormente ya mencionamos es la reducción considerable de los costes en el canal de distribución, generando así que los costes se reduzcan tanto para el fabricante como para el consumidor final y esto le permite a la organización tener control superior en su cadena de distribución.

Seis indicadores que ayudan a determinar cuándo la integración hacia adelante podría ser una estrategia muy eficaz son:

1. Cuando los distribuidores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
2. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas que siguen una integración hacia adelante.
3. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que ésta siga creciendo con rapidez; éste es un factor a considerar porque la integración hacia adelante reduce la capacidad de una empresa para diversificarse si su industria básica se tambalea.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de sus propios productos.

5. Cuando las ventajas de la producción estable son en particular altas; éste es un factor importante porque una empresa aumenta la capacidad de predicción de la demanda de su producto a través de la integración hacia delante.

6. Cuando los distribuidores o vendedores a minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento; esta situación sugiere que una empresa podría distribuir de manera rentable sus propios productos y establecer precios más competitivos por medio de la integración hacia delante. (David, 2003, pág. 161, 162,163).

2.2.1.2. Integración hacia atrás

Es cuando las empresas deciden aumentar el control sobre sus proveedores, en muchos casos, deciden tomar el directo control sobre los mismos.

Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

Esta estrategia es muy útil cuando se cuenta con proveedores que venden a precios demasiado altos, además cuando la organización quiera adquirir sus recursos de manera rápida ya sea porque está en un constante crecimiento en el que se requiere de eficiencia y eficacia.

Siete indicadores que aconsejan cuándo la integración hacia atrás podría ser una estrategia eficaz en particular son:

1. Cuando los proveedores actuales de una empresa son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a refacciones, componentes, partes de ensamblaje o materias primas.

2. Cuando el número de proveedores es escaso y el de competidores es grande.
3. Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez; éste es un factor a considerar porque las estrategias de integración (hacia delante, hacia atrás y horizontal) disminuyen la capacidad de una empresa para diversificarse en una industria en declinación.
4. Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humanos para dirigir la nueva empresa proveedora de sus propias materias primas.
5. Cuando el mantener precios estables proporciona ventajas muy importantes; es factor que se debe tomar en cuenta porque una empresa puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio relacionado de sus productos a través de la integración hacia atrás.
6. Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevados; lo que sugiere que la empresa proveedora de productos o servicios en esa industria representa una operación valiosa.
7. Cuando una empresa necesita adquirir un recurso indispensable con rapidez. (David, 2003, pág. 163-164).

2.2.1.3. Integración horizontal

Esta estrategia se basa en que las empresas dicen adquirir o fusionarse con una empresa del mismo sector ósea sus competidores y de esta manera al entrar en unas empresas en mercados relacionados con su giro, le permitirá abrir puertas en otros lugares, logrando así crecimiento de la empresa.

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento.

Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

Cinco indicadores establecen cuándo la integración horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando una empresa adquiere características de monopolio en un área o región específica sin que el gobierno federal cuestione su “tendencia importante” a reducir la competencia.
2. Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento.
3. Cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y el talento humano necesarios para dirigir con éxito una empresa más grande.
5. Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee; observe que la integración horizontal no sería adecuada si el rendimiento de los competidores fuera deficiente, porque, en ese caso, las ventas generales de la industria declinarían. (David, 2003, pág. 164-165).

2.2.2. Estrategia intensiva

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. (David, 2003, pág. 165).

2.2.2.1. Penetración en el mercado

Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras.

La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

Cinco indicadores determinan cuándo la penetración en el mercado podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular.
2. Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa.
3. Cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia en dólares ha sido alta por tradición.
5. Cuando el incremento de las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas. (David, 2003, pág. 165).

2.2.2.2. Desarrollo de mercados

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

La necesidad de desarrollo de mercado puede darse cuando una compañía quiere intervenir en un mercado en el que nunca participó, como es en un área geográfica nueva o desarrollándose creando un producto totalmente nuevo en el mercado. Siendo en esta última opción necesaria crear la necesidad del producto o servicio que vayan a crear.

Seis indicadores que señalan cuándo el desarrollo del mercado podría ser una estrategia muy eficaz son:

1. Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad.
2. Cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza.
3. Cuando existan nuevos mercados inexplorados o poco saturados.
4. Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
5. Cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una empresa adquiere con rapidez un alcance global. (David, 2003, pág. 166).

2.2.2.3. Desarrollo de productos

Como su nombre bien lo dice, esta estrategia es cuando la empresa está decidida a mejorar, crear o modificar un producto o servicio para proceder a introducirlo en mercados ya existentes. El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. Por lo general implica grandes gastos en investigación y desarrollo.

Cuando la empresa decide tomar esta estrategia dentro del proceso se debe tomar en cuenta dos áreas fundamentales marketing y economía ya que estas áreas se ayudarán a tomar decisiones más asertivas sobre lo que se desea realizar con el bien o servicio ya sea si deciden sea un bien o servicio novedoso, o que procedan a realizarle una completa modificación o actualización de uno anterior.

La parte fundamental para llevar a cabo dicha estrategia es la investigación y diseño de bienes o servicios con el que se logre satisfacer y responder a los gustos y necesidades que cada mercado plantea.

Cinco indicadores establecen cuándo el desarrollo de productos podría ser una estrategia muy buena a seguir:

1. Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; la idea en este caso es atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia positiva con los productos o servicios actuales de la empresa.
2. Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
3. Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
4. Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
5. Cuando una empresa posee capacidades de investigación y desarrollo muy importantes. (David, 2003, pág. 166-167).

2.2.3. Estrategias de diversificación

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vio una regresión general de esta forma de pensar. (David, 2003, pág. 167)

2.2.3.1. Diversificación concéntrica

Esta estrategia consiste en las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa que se esté comercializando.

La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica, esto quiere decir que con esta estrategia lo que se logra es ganar parte del mercado al diversificarse vendiendo productos de la competencia. Y de esta manera no se enfoca tanto en eliminar la competencia por el contrario solo se busca ganar mercado.

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

1. Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.
2. Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa.
3. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
4. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes de una empresa.
5. Cuando los productos de una empresa se encuentren en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
6. Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido. (David, 2003, pág. 169).

2.2.3.2. Diversificación horizontal

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

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

Cuatro indicadores establecen cuándo la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz:

1. Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
2. Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
3. Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.
4. Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa. (David, 2003, pág.169-170).

2.2.3.3. Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Por lo que la estrategia de diversificación conglomerada tiene como fin atraer a nuevos clientes, ofreciéndoles productos ajenos a los que ya están acostumbrado a consumir, y de esta manera como toda estrategia obtener clientes nuevos, mantener a los que tienen y lograr ser líder en el mercado.

Seis indicadores establecen cuándo la diversificación de conglomerados podría ser una estrategia muy eficaz a seguir

1. Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales.
2. Cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
3. Cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva.
4. Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquirida y la empresa compradora (observe que una diferencia clave entre la diversificación concéntrica y la diversificación de conglomerados es que la primera se basa en la semejanza de los mercados, productos o tecnología, mientras que la otra se basa más en consideraciones sobre las utilidades)
5. Cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados.
6. Cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria. (David, 2003, pág. 170).

2.2.4. Estrategias defensivas

Toda empresa a diario se enfrenta a un sinnúmero de competidores, algunos son mejores y otros están por debajo, pero al fin y al cabo siempre será competencia, es por esto que las organizaciones tienen que recurrir a estrategias defensivas con el objetivo de lograr mantener su cuota de participación de mercado, conservar a sus clientes y mantener un nivel de ganancias adecuado. (David, 2003, pág.170)

Entre estas estrategias encontramos las siguientes:

2.2.4.1. Recorte de gastos

El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios.

El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

Esta estrategia se implementa como forma para no liquidar completamente la organización, y de esta manera logra su permanencia en el mercado para no desaparecer por completo, y así mantenerse con una esperanza para reorganizar y lograr establecerse a como estaba en un inicio.

Cinco indicadores determinan cuándo el recorte de gastos es una estrategia muy eficaz a seguir:

1. Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo.
2. Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular.
3. Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento.
4. Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y quizá serán reemplazados por individuos más competentes).
5. Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante. (David, 2003, pág.170-173).

2.2.4.2. Enajenación

La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas.

La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

Dentro de esta estrategia se prevé que, con la venta de ciertas acciones de la empresa, lograr establecer sus finanzas, ya que con la venta que se realiza consigue invertir en lo que conserva de esta manera permanecer en el mercado hasta recuperar su nivel. Claro que, con recursos más limitados.

Seis indicadores muestran cuándo la enajenación podría ser una estrategia eficaz a seguir:

1. Cuando una empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios.
2. Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar.
3. Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.
4. Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos.
5. Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes.
6. Cuando la acción antimonopolio gubernamental amenaza a una empresa. (David, 2003, pág. 173)

2.2.4.3. Liquidación

Es la venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

Esta es la estrategia que menos se recomendaría, ya que significa la disolución total de la organización es por esto que solamente se aplicara cuando la situación de la empresa es insostenible y cada día que pasan se generan solo más pérdidas.

Tres indicadores establecen cuándo la liquidación podría ser una estrategia muy eficaz a seguir:

1. Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa.
2. Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa. Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario.
3. Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa. (David, 2003, pág. 173-174).

2.2.5. Estrategias genéricas de Michael Porter

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

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

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

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

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

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

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

Las 3 bases de las estrategias genéricas de Porter describen como una organización puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos, realizando estudios preliminares para saber que decisiones más convenientes implementar para lograr sobresalir en el mercado. (David, 2003, pág. 172).

2.2.5.1. Estrategias de liderazgo en costos

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

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

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

2.2.5.2. Estrategias de enfoque

Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos.

Esta estrategia se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, la empresa decide crear productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades.

Para las empresas pequeñas y medianas son muy eficaces, ofreciendo un producto a un mercado pequeño en específico, de esa manera aprovechándose y enfocándose en ese mercado, le permitirá incrementar su eficiencia.

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

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado. (David, 2003, pág. 176).

2.2.5.3. Estrategias de diferenciación

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

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

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

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

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

Las empresas con la diferenciación, lograr que sus productos o servicio se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia y al lograr diversificarse la organización estará logrando captar la atención, reconocimiento y hasta pueden llegar a crear fidelización con sus clientes y si logran obtener esta última tendrán un poco más de seguridad que lo respalde en el tiempo. (David, 2003, pág. 176).

Capítulo 3. Análisis, formulación y selección de la estrategia.

El análisis es una etapa clave porque la información recopilada la cual formará las siguientes dos etapas (formulación y selección de estrategias). Aquí, reúne tanta información y datos relevantes para lograr la 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 una empresa crezca. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar las metas y objetivos. Asegurándose de identificar las fortalezas y debilidades de una organización como también cualquier amenaza y oportunidades que puedan surgir en el camino.

3.1. Análisis del entorno empresarial.

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

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.

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. (Gallardo, 2012, pág.89).

3.1.1. 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.

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.

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. (Gallardo, 2012, pág. 114).

3.1.1.1. 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. En la siguiente tabla 3.1. N°1. Podemos apreciar a más detalle las fuerzas del marco general o Macroambiente.

Tabla 3.1. N°1. Fuerzas del marco general o macroambiente.

Fuerza del macroambiente	Dimensión	Atiende
Políticas, gubernamentales y legales	1. Comités de acción política.	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.
	2. Número de partidos políticos.	
	3. Estabilidad del gobierno.	
	4. Nivel de subsidios del gobierno.	
	5. Legislación de comercio exterior.	
Económicas	1. Ingreso per cápita.	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.
	2. Precios del petróleo.	
	3. Tasa de inflación.	
	4. Saldos de las balanzas de divisas y comercial.	
	5. Remesas del exterior.	
Sociales, culturales, demográficas y ambientales.	1. Índice de educación.	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.
	2. Mujeres en la población económicamente activa (PEA).	
	3. Índices de natalidad y mortalidad.	
	4. Tasas de emigración e inmigración.	
	5. Leyes de protección ambiental.	
Tecnológicas.	1. Gasto público en investigación.	Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios que producen fuerte impacto. Adelantos de la superconductividad.
	2. Nuevos descubrimientos y desarrollos tecnológicos.	
	3. Número de patentes.	
	4. Número de investigadores por habitante.	
	5. Regalías por asistencia técnica, patentes y marcas.	
	6. Tasas de obsolescencia.	
Globales.	1. Mercados globales críticos.	Las instituciones y las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. 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.
	2. Países recién industrializados.	
	3. Distintos atributos de las culturas y las instituciones.	
	4. Bloques económicos.	
	5. Comunicación en tiempo real.	

Fuente: Torres (2008) (pág. 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 incontables pero los encargados de definir los planes organizacionales pueden adaptar las oportunidades a su conveniencia y hacerles frente a las amenazas. Con este estudio se pueden diseñar las estrategias necesarias para que la institución se vuelva más competitiva en un mundo globalizado y que está en constantes cambios. (Torres, 2008, pág. 104).

3.1.2. 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.

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la organización. Las organizaciones luchan para seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. Con este análisis se observa como las compañías logran una ventaja competitiva, además se realiza el rol de actividades distintas, así como los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de dicha ventaja competitiva. (Gallardo, 2012, pág.120).

3.1.3. 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.

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.

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. (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, pág. 100-101).

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.

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. En la siguiente tabla 3.1 N°2. Podemos apreciar el juego de las fortalezas, las debilidades las oportunidades y amenazas.

Tabla 3.1 N°2 El juego de las fortalezas, las debilidades las oportunidades y amenazas.

Criterios de evaluación del modelo FODA			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Competencias básicas en áreas claves.	1. Falta de enfoque en el negocio.	1. Cambio de hábitos del consumidor.	1. 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), (pág. 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. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pág. 137-138).

3.2. 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 que “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” (Gallardo, 2012, pág. 138).

3.2.1. 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.

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. (Torres, 2008, pág. 96).

3.2.2. 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.

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.

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. (Castellanos, 2007, pág. 30-31).

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo.

Desde el punto de vista cuantitativo:

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. (Torres, 2008, pág. 79-80).

3.2.3. 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. Propósito noble y valoración elevada, de algo considerado especialmente valioso.

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.

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. (Torres, 2008, pág. 82-83).

3.2.4. 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.

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.

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. (Barthelmess, 2012, pág. 10).

Fred plantea que “los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para cumplir con sus objetivos a largo plazo.” (Burbano 2005, pág.13).

3.2.5. 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.

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. (Burbano, 2005, pág.63).

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.

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. (Cárdenas y Nápoles, 2002, pág.42).

3.2.6. 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.

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.

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. (Chiavenato y Arao, 2010, pág.40).

Barthelmess 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” (2012, pág.15).

3.2.7. 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 cuál estrategia se va a seleccionar 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, nos dice: “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”. (2007, pág. 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.

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 inventó 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 (Wheelen, 2007, pág. 63- 66).

3.3. Formulación de estrategias.

3.3.1. Definiciones de formulación de estrategias

Formulación estratégica, no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa. Existen varios modelos de dicho diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 134).

3.3.2. Proceso de formulación de estrategias

El diseño de una estrategia contiene una serie de pasos o procesos de los cuales se destacan los siguientes:

1. Identificar los factores de éxito, es decir, todos aquellos aspectos que constituyen las fortalezas de nuestra unidad u organización y que, mediante la realización de la actividad, van a permitirnos alcanzar las metas.

Es fundamental identificar todos los factores que determinan el éxito, mantenerlos presentes y trabajar en base a ellos para de esta forma, aprovechar toda la potencialidad.

2. Definición previa de la visión, misión y valores. El proceso de definición de a dónde quiero llegar, cómo y de qué forma quiero llegar, va a depender de los factores de éxito y de las características tanto de la cultura propia de la organización como de las personas involucradas en el proceso.

3. Observación, valoración y análisis del entorno. Mediante este se debe concluir y conocer cuál es el medio en el que la organización se desenvuelve. De esta forma es posible determinar todos los factores que pueden ser usados y aprovechados para el logro del éxito de la organización y por otra parte, conseguir estar preparados frente a los potenciales riesgos en el escenario presente y futuro.

4. Análisis y establecimiento definitivo de la misión, visión y valores. Con lo realizado hasta aquí, se debe revisar la misión visión y valores establecidos previamente para determinar si es realmente alcanzable una vez conocida la situación interna y el entorno externo dado que, establecer parámetros fuera del alcance y poco realistas conducirán a la desmotivación general y al fracaso.

5. Análisis interno de la organización. Para conocer las fortalezas y debilidades que poseemos, ser conscientes y trabajar con ellas. Conviene precisar, que se debe analizar tanto el presente de la organización como los distintos escenarios futuros que se pueden plantear frente a nosotros.

6. Diseño del Plan estratégico o plan director. Así con la misión, visión y valores, este plan estratégico debe recoger y dejar claras las intenciones presentes y futuras. En este sentido conviene precisar que el plan, debe recoger las diversas estrategias que guían a la organización y que nos proponemos como tal abordar y conseguir.

7. Implantación del plan estratégico. Una vez realizados los pasos anteriores es necesario, el establecimiento de un proceso de implantación de las distintas estrategias que conforman el plan.

En el mismo sentido, en este momento deben quedar establecidos y desarrollados los sistemas de control y evaluación del plan, así como los mecanismos para realizar las correspondientes correcciones que sean necesarias.

La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la empresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 143 -144).

3.4. La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia.

El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las Auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentará una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ellas. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 148).

3.5. El proceso para generar y elegir estrategias.

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica.

Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna.

El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que la participación ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos.

Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 151).

3.6. Criterios para seleccionar tu estrategia administrativa.

El criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión. Para seleccionar la estrategia que mejor se adapte a tu empresa, debes llevar a cabo unos pasos concretos y tener en cuenta una serie de criterios que te ayudarán a tomar la mejor decisión.

Antes de definir la estrategia empresarial se deberá realizar un análisis estratégico, es decir, estudiar el entorno en el que se ubica el mercado en el que se actúa, y analizar el mercado en sí. Además, para valorar las opciones, se deberá analizar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de un análisis FODA. Este análisis inicial permitirá conocer y medir las posibilidades para seleccionar la estrategia indicada.

Tras este análisis, los siguientes pasos serán definir tu estrategia, planificarla y llevarla a cabo.

Para seleccionar tu estrategia, y minimizar la probabilidad de equivocación, es importante que tengas presentes los siguientes criterios:

1. Necesitas disponer de toda la información necesaria. Investiga tu entorno, el sector en el que se mueve tu empresa, descubre quién es y cómo es tu mercado objetivo y conócete a ti mismo, antes de tomar cualquier decisión. Averigua qué estrategias lleva a cabo tu competencia y cuáles utilizan los mejores de otros sectores para diseñar la tuya. Se trata de diferenciarte de tu competencia.

2. Analiza los pros y los contras de cada una de las estrategias. Toda estrategia tiene una serie de ventajas, pero también de inconvenientes. Debes valorar los posibles riesgos, medir sus consecuencias y buscar soluciones factibles.

3. Tu estrategia debe ser flexible y estar abierta a los cambios. Es conveniente disponer siempre de un plan B, incluso de un plan C y D, por si el primero no surtiera el efecto deseado. El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Cambian las tendencias, las necesidades de los consumidores y usuarios, las herramientas que se utilizan, incluso la normativa legal. Por eso, tu estrategia corporativa no puede ser rígida. Lleva un seguimiento y control continuo para verificar su eficacia e introduce las modificaciones necesarias siempre que sea necesario.

4. Busca estrategias innovadoras. La diferenciación es la clave de la ventaja competitiva. Si eres capaz de diseñar una estrategia diferente, innovadora, creativa, llamativa y eficaz, el éxito estará asegurado.

5. Tu estrategia corporativa debe adaptarse a tu mercado meta. Es un requisito básico si lo que deseas es la supervivencia y éxito de tu empresa.

6. Tu estrategia debe diseñarse teniendo en cuenta las características de tu mercado. Si tu público objetivo se encuentra en la ciudad, ¿para qué malgastar recursos buscándolo en otras zonas? una estrategia específica bien definida es mucho más eficaz que una global. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 153, 154, 155).

3.7. Valoración de la estrategia.

3.7.1. Marco para la valorización y selección de estrategias

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

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

Posteriormente hay que ponderar las estrategias a partir de una lista de variables estratégicas, las cuales solidifiquen la estrategia, por ejemplo, indicadores de liderazgo y gestión dentro de los miembros del grupo estratégico. Otro factor para reducir el riesgo de fracaso, es el desarrollo de escenarios, tras la implantación de la estrategia, lo cual permitiría tener mayor certeza de los resultados. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 160)

3.7.2. Etapas para la toma de decisiones de estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategias para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

1. Etapa 1: de los insumos.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz de evaluación de factores Internos (EFI), y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

2. Etapa 2: de la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

3. Etapa 3: de la decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo. (Gómez y Balkin, 2003, pág.162)

3.8. Importancia del análisis y selección de la estrategia.

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

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

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

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

La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no podemos esperar que una estrategia marcada hace una década sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse. (Gómez y Balkin, 2003, pág. 156).

Conclusiones

Luego de realizar una exhaustiva investigación y análisis de la información científica recolectada, se concluye que el impacto que ejerce la administración estratégica a las empresas es de forma positiva ya que logra una mejora en el servicio y las ventas; así como la creación de una estructura organizacional la cual trae consigo como beneficio la planificación de actividades en la organización y la elección adecuada de estrategias.

Se definen los aspectos generales de la administración estratégica, los cuales funcionan como herramienta base para el desarrollo efectivo de las actividades administrativas, dado que genera mejor fluidez en el proceso, aplicación y ejecución de los planes empresariales, incorpora enfoques para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro.

Se identifica la importancia de conocer los distintos niveles y tipos de estrategias con el fin de comprender y tratar las necesidades que se presenten en la empresa, haciendo uso de las diferentes estrategias, logrando alcanzar los objetivos y metas propuestas en la organización. Es importante tomar decisiones concretas dentro de los tres niveles y las estrategias abordadas, contando con distintas líneas de acción, lo que nos permitirá obtener un mayor análisis, formulación y una eficaz selección de la misma.

Se determina el análisis, formulación y selección de estrategias, al realizar un estudio preliminar de toda la empresa, se observa de manera interna y externa, identificando por medio de un análisis FODA, 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. A través de la formulación se diseñan estrategias, con el fin de obtener diferentes opciones o alternativas estratégicas logrando dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis realizado y finalmente la elección de una estrategia determinará los objetivos de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para el logro de los mismos.

Bibliografía

- Alemán Pérez W. y Castro Ortiz J. (2011), La planificación estratégica en las organizaciones, seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- 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 estrategia, La Habana. C.A.
- Chiavenato Idalberto (2003); Administración. Proceso Administrativo; 3ra edición, Bogotá; Colombia; McGraw-Hill.
- Chiavenato Idalberto y Arão Sapiro (2010), Planeación estratégica, segunda edición; Distrito Federal, México; Impresiones Editoriales F.T, S.A de C.V.
- D'klyvert 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.
- Dixon, J.R. (1970) Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones, México, Limusa-Wiley.

- 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. 68
- Gallardo, J. R. (2012) Administración estratégica de la visión en la ejecución. D.F., México: Mc Graw HILL componentes, 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.
- Gavetti, G., Levinthal, D., Rivkin J, (ed.). Strategy making in novel and complex worlds: Cuarta Edición McGraw-Hill. Hitt, The power of analogy , Strategic Management Journal, 26, 2005.
- Gerry Johnson, Schules Kevin y Richard Whlinder, 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.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (ed.). (2008). Administración estratégica competitividad y globalización Cruz manca, santa fe, México: cegage learning editores, S.A.
- James, Henry Mintzberg, 1997, El proceso estratégico, cuarta edición. México; McGraw-Hill. Hitt, M.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., 2008, The execution premium, décima edición.

Koontz Harold, Wehrich Heinz (2004) Administración, Una perspectiva global y empresarial, 10ma edición, Distrito federal, México, McGraw-Hill.

Koontz Harold, Wehrich Heinz, Cannice Mark (2012) Administración, Una perspectiva global y empresarial, 14va edición, Distrito federal, México, McGraw-Hill.

Sobel, M. (1997) Administración estratégica en las organizaciones. D.F., México: Mc Graw HILL componentes, Inc.

Torres, Z. (2014) Administración estratégica. D.F., México: Grupo editorial Patria, S.A. DE C.V.

Wheelen Thomas L., 2007, Administración estratégica y política de negocios, décima edición.

Web grafía

Barthermelss Vargas Carlos (2012), Estrategias organizacionales; Recuperado el miércoles 10 de septiembre del año 2020 de: <http://www.monografias.com/trabajos14/estratgeiaorgan.shtm/#ix223F0vJS3qr>.