

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



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

Tema: Planificación Estratégica

Subtema: Planificación estratégica como una herramienta de gestión para
promover la competitividad

Autores:

Bra. Katty Esperanza Rivas Velásquez

Br. Javier Antonio Ramos Salazar

Tutora. MBA. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua 10 de junio del 2017

Índice

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen	vi
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	3
Capítulo I: Generalidades de la planificación estratégica	4
1.1 Propósitos y beneficios de la planificación estratégica.....	4
1.2 Importancia de la administración estratégica	5
1.3 Etapas de la planificación estratégica	6
1.4 Tipos de planes.....	11
1.5 Definición de estrategias	13
Capítulo II: Desarrollo de la planificación estratégica	17
2.1 Valores y principios organizacionales	17
2.2 Misión o razón de ser	19
2.3 Visión o imagen de futuro.....	22
2.4 Políticas organizacionales.....	25
2.5 Objetivos organizacionales	31
2.6 Metas organizacionales.....	36

Capítulo III: Análisis estratégico organizacional.....	37
3.1 Análisis situacional del micro entorno	37
3.2 Análisis situacional del macro entorno	44
3.3 Análisis de la industria: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter..	45
Capítulo IV: Implementación de potenciales estrategias	56
4.1 Como llevar la estrategia a la práctica	56
4.2 Formulación estratégica	57
4.4 Evaluación estratégica	64
Conclusiones	67
Bibliografía	

Dedicatoria

Le dedicamos este trabajo primeramente a Dios por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotros en cada paso que hemos dado, por fortalecer nuestros corazones e iluminar nuestra mente y por haber puesto en nuestro camino aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A nuestros padres, porque creyeron en nosotros dándonos ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ellos hoy podemos ver alcanzadas nuestras metas, ya que siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y porque el orgullo que sienten por nosotros, fue lo que nos hizo llegar hasta el final.

A nuestros hijos que son el motivo y la razón que nos ha llevado a seguir superándonos día a día, para alcanzar nuestros más apreciados ideales de superación, ellos fueron quienes en los momentos difíciles nos dieron su amor y comprensión para podernos superar, queremos también dejar a cada uno de ellos una enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay obstáculo que nos impida para poder lograrlo.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron y participaron en la realización de esta investigación, hacemos extensivo nuestros más imperecederos agradecimientos.

Bra. Katty Esperanza Rivas Velásquez

Br. Javier Antonio Ramos Salazar

Agradecimiento

Nos gustaría agradecer a los miembros que conforman toda la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN-Managua, Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración de Empresas, por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente en la Licenciatura de Administración de Empresas.

A nuestros maestros: Msc. Carlos Avendaño, Msc. Yessenia Rodríguez, Msc. Jorge Dimitrov, Msc. Sandra Alvarado, Msc. Angélica Meza, Msc. George Lazo, Msc. María Dabeyba por sus esfuerzos y dedicación, quienes con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación incentivaron en nosotros poder terminar los estudios con éxito.

Además, tenemos que agradecerles a todas aquellas personas que han sido participe de la investigación realizada en nuestro trabajo, en primer lugar, agradecerle a nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García por su paciencia, tiempo y dedicación, también agradecerle la disposición, brindándonos su ayuda y asesoría respecto a la investigación realizada, gracias por ser parte de la columna vertebral de este trabajo investigativo.

A nuestros amigos que durante todo este proceso de preparación en esta licenciatura fueron parte de nuestras vidas, de nuestros momentos tristes y alegres, por apoyarnos, por nunca dejarnos caer, por estar siempre ahí: Gerson Hernández, Cesar Urbina, Arlet Cano, Bernardo, Mirna, Yesenia y todos nuestros compañeros de esta carrera administrativa.

Bra. Katty Esperanza Rivas Velásquez

Br. Javier Antonio Ramos Salazar

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”** hace constar que los bachilleres: **KATTY ESPERANZA RIVAS VELÁSQUEZ**, Carnet No. **14837518** y **JAVIER ANTONIO RAMOS SALAZAR**, Carnet No. **14837496**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD”**, obteniendo los bachilleres **Rivas Velásquez** y **Ramos Salazar**, la calificación de **45 (CUARENTA Y CINCO) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los **03** días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Instructora

Resumen

Las empresas para tener éxito deben planificar, sin embargo, planificar estratégicamente trasciende la concepción tradicional y le define a la empresa el dónde se debe dirigir, fijando las metas y resultados que la empresa quiere lograr de manera global en la empresa, y no por departamentos o divisiones.

En el presente trabajo documental destacamos la relevancia de que las organizaciones formulen e implementen un plan estratégico, como una herramienta de gestión para promover la competitividad, el cual nos conlleva a una serie de aspectos que deben tomarse en cuenta: el propósito de la planificación estratégica, su importancia, las etapas y fases que conlleva, así como los diversos tipos de planes que se implementan de acuerdo a la jerarquía de los niveles administrativos.

Iniciaremos el proceso estratégico declarando la visión, misión, valores, principios organizacionales, políticas, objetivos y metas. Seguidamente, se procede a implementar el análisis estratégico organizacional sobre el entorno micro, macro y sectorial dentro de la que opera una organización.

Finalmente, el cuarto paso es la Implementación de potenciales estrategias quien donde, cuando y como se obtendrán los objetivos y las metas deseadas, luego de estudiar las condiciones existentes.

Dicho trabajo estuvo enmarcado en un tipo de investigación documental, en donde se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente de fuentes documentales como libros especializados y sitios web, haciendo uso de las normas APA sexta edición.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema planificación estratégica y como subtema la planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad.

El primer capítulo da a conocer los aspectos generales de la planificación estratégica, específicamente, los propósitos y beneficios, su importancia, las etapas, los tipos de planes, la definición y clasificación de las estrategias y las fases del proceso estratégico.

En el segundo capítulo detalla el desarrollo de la administración estratégica, el plan de acción que los directivos y miembros claves de la organización deben desarrollar: la definición de los valores y principios, la declaración de la misión y visión, delimitación de las políticas, objetivos y metas organizacionales.

El tercer capítulo describe el análisis estratégico organizacional que consiste en realizar el análisis situacional del micro entorno, del macro entorno o ambiente y el sectorial, para determinar las debilidades y fortalezas de la empresa e identificar las oportunidades y los riesgos actuales del entorno.

En el cuarto y último capítulo se determinará la implementación y evaluación del plan estratégico, para ello, abordaremos como llevar la estrategia a la práctica, la ejecución y evaluación estratégica.

Justificación

El presente trabajo es una recopilación documental sobre planificación estratégica, en este análisis resulta oportuno mencionar los distintos aportes que han brindado los especialistas en el tema de como los administradores a través de la planificación estratégica logran ejecutar eficientemente las metas establecidas por la empresa a través de la aplicación de los planes estratégicos, para hacer a esta una empresa competitiva en el sector en el que se desempeña.

La presente investigación servirá como elemento de estudio para los estudiantes universitarios, docentes y toda aquella persona interesada en ahondar sobre la temática.

El diseño utilizado en este informe fue basado en las normas de seminario de graduación de la UNAN Managua, así como también la aplicación de las normas APA sexta edición del Centro de Escritura Javeriano.

Objetivos

General

Desarrollar el proceso de la planificación estratégica en una organización como una herramienta de gestión para promover la competitividad.

Específicos

1. Conocer los aspectos generales de la planificación estratégica.
2. Detallar los elementos que componen la primera fase de la planificación estratégica.
3. Describir el análisis estratégico organizacional.
4. Determinar el proceso de implementación y evaluación de la planificación estratégica.

Capítulo I: Generalidades de la planificación estratégica

El presente capítulo abordará los temas de planificación estratégica, propósitos y beneficios, la importancia de una correcta planificación, así como sus diferentes etapas con la que cuenta, los diferentes planes que existen para el buen funcionamiento de la empresa, su definición y el proceso de cómo aplicar la planificación.

1.1 Propósitos y beneficios de la planificación estratégica

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes. De hecho, la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean diferentes a las de los competidores es la esencia de la estrategia de negocios.

Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. No cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios sólo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes (Hill y Jones, 2009, pág. 112).

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camión en Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 5).

Pocas veces funciona la mera imitación de las estrategias de las compañías que tienen éxito en la industria. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer. La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer.

Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa (Thompson et al., 2012, pág. 5).

1.2 Importancia de la administración estratégica

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero.

Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar.

Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante (Thompson et al., 2012, pág. 14).

La planificación suele aparecer en el contexto de las decisiones más importantes que se toman individual o colectivamente, ya sea en el ámbito público o en el privado. Por tratarse de situaciones a un plazo más bien largo, son más difíciles de contemplar las contingencias que podrán aparecer y los recursos con los que se contará en el futuro, y las decisiones que se esperan tomar en un futuro más bien distante deben ser consideradas a la luz de cierto margen de error de previsión. De todos modos, esto difiere según el contexto, ya que algo puede desarrollarse en un ambiente con la suficiente previsibilidad como para tomar decisiones a un plazo muy largo y planificar eventos en un futuro bastante lejano, con la certeza efectiva de que se llegará a esa situación.

En la planificación pública, por ejemplo, o en la privada que tiene una muy fuerte influencia del sector público, países como los nórdicos, que han tenido una historia de serenidad y tranquilidad económica y política, pueden darse el lujo de decidir, junto a sus inversores, a un plazo mucho más largo que los mismos agentes, pero de los países llamados en vías de desarrollo (tipos.org, s.f, párrs 4-6).

1.3 Etapas de la planificación estratégica

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias. La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias. Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativos, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores, otorgar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

Algunas organizaciones atraviesan cada año por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica. Esto no necesariamente significa que los administradores elijan una estrategia nueva cada doce meses. En muchos casos, el resultado sólo implica modificar y reafirmar una estrategia y estructura ya establecida. Por lo regular, los planes estratégicos que se generan durante el proceso de planeación consideran un periodo de uno a cinco años con la posibilidad de actualizarlos o redefinirlos cada año.

En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual se usan como insumo del proceso presupuestario del año próximo, de modo que la planeación estratégica se emplea para decidir la asignación de recursos en la organización (Hill y Jones, 2009, págs. 10-11).

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo.

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

A la implementación de la estrategia suele denominársele la etapa de acción de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

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

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos más se condenan a desaparecer.

En las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las pequeñas empresas, e incluso algunas de las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo, los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica (David, 2008, págs. 5-6).

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra.

Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de dirigir el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general.

En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes.

Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas.

Tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa (Thompson et al., 2012, págs. 33-34).

1.4 Tipos de planes

Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo. Los planes pueden ser clasificados en:

Planes operativos: es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes. Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.

1. Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además, deben ser respetados indiscutiblemente.
2. Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
3. Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
4. Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos.

Planes tácticos: este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además, se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica. Algunas características de los planes tácticos son:

1. Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
2. La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
3. La información que será tratada será tanto interna como externa.
4. Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.

5. Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

Planes estratégicos: se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores. Algunas cuestiones importantes para remarcar sobre éstos son:

1. Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución,
2. La información manejada suele ser ajena a la organización.
3. Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
4. Estas planificaciones son realizadas para ser aplicada en largos lapsos de tiempo.
5. Su objetivo principal es hallar efectividad.
6. Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
7. Son planificados sin poseer certezas (tipos.org, s.f párrafos 1,7).

Al planificar una empresa, un juego de fútbol, o una partida de ajedrez, existen tres niveles de planificación fáciles de reconocer. Todo proyecto debería incluir al menos un plan estratégico de largo plazo, un plan táctico mediano y corto plazo, generalmente un año y un plan operativo con fechas y tareas específicas. Cuando un emprendedor hace un plan de negocio está haciendo un tres en uno ya que en el mismo plan incluirá su estrategia, visión, misión y objetivos sus tácticas de negocios definir productos, competidores, promoción, etc. y en el mejor de los casos también especificará tareas específicas y metas de corto plazo.

Los tres planes se necesitan por separado cuando la organización es de gran tamaño y tiene varios niveles jerárquicos. El plan estratégico será definido por el directorio y sólo debería ser modificado antes cambios importantes del entorno o de la empresa. El plan táctico será definido por los niveles de gerencia, al menos una vez cada año, mientras que el plan operacional podrá ser diseñado por la gerencia, o por las jefaturas intermedias. Esto dependerá del tamaño de la empresa. Lo importante es que todo plan de negocios pequeño o grande, incluya las tres perspectivas: largo plazo más mediano entre corto plazo más tareas específicas y metas (enciclopedia.rodinias.com, s.f, párr. 1-6).

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar líneas que marcaran el futuro de nuestra empresa, debemos de ser capaces de diseñar el porvenir de una empresa y lo que es más importante, transmitir estas pautas, contratarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización del cual es camino hacia el éxito. Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Goodstein, Timothy, Pfeiffer, 1998, pág. 13).

1.5 Definición de estrategias

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales: cuál es nuestra situación actual, hacia dónde queremos ir y cómo vamos a llegar.

Impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas.

Así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía, se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. Obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Los elementos específicos de la respuesta de la administración definen la estrategia de negocios de una compañía. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño.

Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el boleto más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa (Thompson et al., 2012, págs. 4-5).

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico.

Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba obsesionado con la planeación estratégica.

Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general.

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables. El término administración estratégica se utiliza en muchas universidades como subtítulo para el último curso de administración de empresas política empresarial, que integra material de todos los cursos empresariales (David, 2008, pág. 5).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye e l 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 e n la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de u na corporación. Conocida originalmente como p o lítica empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 39).

Capítulo II: Desarrollo de la planificación estratégica

En el presente capítulo abordaremos el tema desarrollo de la planificación estratégica, lo importante que es para las empresas, mediante sus fortalezas, oportunidades para así establecer los objetivos y sus metas principales, su visión, misión, entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico, detectando sus fortalezas y debilidades.

2.1 Valores y principios organizacionales

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.

Por ejemplo, Nucor Steel es una de las acerías más productivas y rentables del mundo. Su ventaja competitiva se basa de manera parcial en la productividad sumamente elevada de su fuerza laboral, la cual, afirma la compañía, es el resultado directo de sus valores culturales, los cuales, a su vez, determinan el trato a sus empleados. Sus valores son:

1. La gerencia está obligada a administrar Nucor de Tal forma que los empleados tengan la oportunidad de ganar un sueldo acorde con su productividad.
2. Los empleados deben tener la confianza de que, si hacen bien su trabajo, mañana tendrán empleo.

3. Los empleados deben tener el derecho de ser tratados justamente y deben creer que así será.
4. Los empleados deben poder reclamar cuando consideren que se les trata injustamente (Hill y Jones, 2009, pág. 14).

Los valores de una compañía algunas veces llamados valores esenciales son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal (Thompson et al., 2012, pág. 27).

Como se explica en el recuadro enfoque estratégico en el que se habla de Kellogg, los controles organizacionales son un aspecto muy importante de la estructura. Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan los resultados que se obtienen al comparar los resultados actuales con los esperados y sugieren las medidas correctivas que se aplicarán cuando la diferencia entre éstos sea inadmisibles.

El que existan pocas diferencias entre los resultados reales y los esperados es una señal de que los controles de la organización son más efectivos. La empresa no podría explotar sus ventajas competitivas si no contara con controles organizacionales efectivos. Los controles organizacionales bien diseñados ofrecen información clara acerca de los comportamientos que mejoran el desempeño de la empresa. Las empresas recurren a los controles estratégicos y financieros que forman parte de sus estructuras como fundamento para la aplicación de sus estrategias (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, págs. 336-338).

2.2 Misión o razón de ser

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: La expresión de la razón de ser de una compañía u organización, el motivo de su existencia que normalmente se conoce como misión. La declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

La misión describe qué hace la compañía. Así, establecer objetivos es un proceso descendente que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización. Esto significa que cada unidad organizacional debe encargarse del establecimiento de metas de desempeño que apoyen y no entren en conflicto o nieguen el logro de los objetivos estratégicos y financieros generales (Hill y Jones, 2009, pág. 11).

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos.

La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.

Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir su visión, a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos su misión.

Como en el caso de la visión, el director general es el responsable último de dar forma a la misión, aun cuando éste y otros directivos de alto nivel suelen involucrar a un número importante de personas para configurarla. Esto se explica, sobre todo, porque la misión se refiere de forma más directa a los mercados del producto y a los clientes. En comparación con el director general y otros directivos de nivel alto, los gerentes de nivel medio y primer nivel y otros empleados tienen un contacto más directo con los mercados y los clientes a los que atienden.

Es decir, los rendimientos superiores al promedio son fruto de los esfuerzos de la empresa por realizar su visión y su misión. Es más, las investigaciones demuestran que el hecho de contar con una visión y una misión bien configuradas tiene un efecto positivo en el desempeño, medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto. A su vez, el desempeño positivo de la empresa aumenta su capacidad para satisfacer los intereses de sus grupos de interés. Sin embargo, la otra cara de la moneda indicaría lo contrario; es decir, que la empresa que no cuenta con una visión y una misión bien configuradas tendrá más probabilidades de fracasar que aquella que sí las tenga (Hitt et al., 2008, págs. 19-20).

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: clientes, quiénes son los clientes de la empresa, productos y servicios, cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa, mercados, en donde compete la empresa geográficamente, si la empresa está actualizada tecnológicamente, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

Visualizar si la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera, filosofía, cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa, concepto que tiene la empresa de sí misma, cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva, preocupación por su imagen pública, la empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales y la preocupación por los empleados.

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. Una acerera fabrica acero, una compañía ferroviaria administra trenes para transportar carga y pasajeros, una aseguradora emite pólizas contra incendio y un banco presta dinero.

Pero la realidad es que la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente. Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega. Sólo los estrategas pueden asegurarse de que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y le permita al negocio definir su curso y determinar sus objetivos. Algunos estrategas pasan casi todo el día ocupados en asuntos administrativos y tácticos, y los que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias a menudo pasan por alto el desarrollo de una declaración de la visión y de la misión.

El problema está muy extendido, incluso en las grandes organizaciones. Muchas corporaciones de Estados Unidos aún no han desarrollado una declaración formal de su visión o misión, aunque el número de organizaciones que están desarrollando estas declaraciones es cada vez mayor. Algunas compañías desarrollan las declaraciones de misión simplemente porque sienten que está de moda, en vez de hacerlo como parte de un compromiso real.

Sin embargo, como se verá en este capítulo, las empresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que las tratan como documentos vivos y las consideran parte integral de la cultura de la empresa son las que obtienen mayores beneficios. Johnson & Johnson es un buen ejemplo. Los gerentes de Johnson & Johnson se reúnen regularmente con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la empresa. Toda la fuerza de trabajo de J&J reconoce el valor que la alta administración otorga a este ejercicio y los empleados responden en consecuencia (David, 2008, págs. 60-70).

2.3 Visión o imagen de futuro

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo.

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados.

Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto, mercado, cliente, tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión.

Una muestra de visiones estratégicas actuales refleja una diversidad que va de fuertes y claras a muy superficiales y genéricas. Una cantidad sorprendente de visiones vagas y oscuras se halló en las páginas de internet y en informes anuales de las empresas, informan muy poco sobre su futura dirección.

Algunas son tan poco específicas que se aplican a casi cualquier empresa en cualquier industria. Muchas dan la impresión de ser declaraciones de relaciones públicas, con palabras rimbombantes que alguien hiló porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de la visión.

Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. Las visiones estratégicas de varias compañías destacadas.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio.

Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren (Thompson et al., 2012, págs. 22-23).

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.

Imagine los sueños y las emociones que despierta en los empleados el nuevo director general de LG Electronics cuando dice que parte de la visión de la empresa es: Debemos ser una gran empresa, que tiene gente magnífica. También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado.

Algunos ejemplos de enunciados de visión son los siguientes: Nuestra visión es convertirnos en el mejor restaurante de servicio rápido del mundo McDonald's lograr que todo estadounidense pueda adquirir un automóvil la visión de Ford Motor Company cuando fue constituida por Henry Ford. Como el líder estratégico más importante y preeminente de una empresa, el director general es el encargado de trabajar con otros para dar forma a la visión.

Es importante que así se haga porque, como bien dijo Dan Rosensweig, el director de operaciones de Yahoo: Con una visión clara y un liderazgo sólido se puede hacer casi cualquier cosa. La experiencia ha demostrado que los enunciados de visión más efectivos se formulan cuando el director general involucra a infinidad de personas por ejemplo otros directivos de alto nivel, empleados que laboran en distintas partes de la organización, proveedores y clientes en su preparación.

Además, para que el enunciado de una misión ayude a la empresa a llegar al estado futuro que desea, debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable. Más aún, las acciones y las decisiones de las personas que participen en la formulación de la visión, sobre todo el director general y los otros directivos de alto nivel, deben ser congruentes con ella. De hecho, lo peor que podría ocurrir es que las acciones de los líderes estratégicos de la empresa no sean congruentes con la visión. Por ejemplo, si McDonald's no proporcionara a los empleados todo aquello que necesitan para atender a los clientes de forma rápida y efectiva, el resultado sería desastroso (Hitt et al., 2008, pág. 19).

2.4 Políticas organizacionales

La implantación de la estrategia implica utilizar el diseño organizacional, el proceso de decidir en qué forma una compañía debe crear, utilizar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para elaborar y poner en marcha un modelo de negocios exitoso. La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y papeles específicos de creación de valor y especifica la forma en que las labores se deben vincular en una forma que incremente la eficiencia, la calidad, la innovación y la actitud sensible ante los clientes, las capacidades distintivas que crean una ventaja competitiva.

El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles corporativo, de negocios y funcional, de manera que operen juntos en una forma que permita llevar a cabo la serie específica de estrategias en su modelo de negocios.

La estructura organizacional por sí misma no proporciona la serie de incentivos mediante los cuales es posible motivar a las personas para lograr resultados. Por consiguiente, es necesario que haya sistemas de control.

El propósito de un sistema de control es proporcionarles a los administradores, una serie de incentivos para motivar a los empleados para que trabajen con el fin de lograr una creciente eficiencia, calidad, innovación y actitud sensible ante los clientes, y una retroalimentación específica acerca del nivel de eficacia con que una organización y sus miembros se desempeñan y crean ventajas competitivas, de manera que pueden emprender constantemente acciones para reforzar el modelo de negocios de la compañía.

La estructura le proporciona un esqueleto a la organización; el control le da sus músculos, fibras, nervios y sensaciones que permiten que los administradores regulen y gobiernen sus actividades. La cultura organizacional, el tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes compartidos por las personas y los grupos que integran una organización y que controla la forma en la cual interactúan unos con otros y con los terceros interesados fuera de la organización. La cultura organizacional es la forma de hacer algo de una compañía: describe las formas características mediante las cuales los miembros de una organización hacen el trabajo, como la forma en la que Nokia utiliza a equipos para apresurar la innovación.

Como se explica con más detalle a continuación, los administradores de mayor jerarquía, debido a que influyen en las creencias y valores que se desarrollan en una organización, son un factor determinante de la forma en que los miembros de ella trabajarán hacia el logro de las metas organizacionales. La estructura organizacional, el control y la cultura son los medios a través de los cuales las organizaciones motivan y coordinan a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de una ventaja competitiva.

El tercer elemento que forma parte de una implementación exitosa de la estrategia es la administración de la cultura organizacional, esto es, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos que integran una organización.

Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares apropiados de conducta organizacional que deben observar los miembros para lograr esas metas.

Bill Gates es famoso por la serie de valores organizacionales en los que hace hincapié: actitud emprendedora, copropiedad, creatividad, honestidad, franqueza y comunicación abierta. Al insistir en la actitud emprendedora y la copropiedad, se esfuerza para que sus empleados consideren que Microsoft no es una gran burocracia, sino un conjunto de compañías más pequeñas y más adaptables dirigidas por sus miembros. Gates subraya la importancia de concederles autonomía a los administradores medios y fomenta que corran riesgos, es decir, que actúen como empresarios, no como burócratas corporativos.

A partir de los valores de la empresa se desarrollan las normas, pautas o expectativas organizacionales que prescriben las clases de conducta apropiada de los empleados en situaciones particulares, a la vez que cada uno de ellos puede controlar la conducta de los demás miembros de la organización.

Las normas de conducta de los programadores de software en Microsoft incluyen trabajar largas horas y los fines de semana, pero se les permite vestir cualquier clase de ropa con la que se sientan cómodos, pero nunca traje y corbata, consumir comida chatarra y comunicarse con otros empleados por correo electrónico y a través de la intranet de vanguardia de la compañía. La cultura organizacional funciona como una especie de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros e influyen en ella.

Los administradores estratégicos como Gates cultivan deliberadamente valores que les dicen a sus subordinados cómo deben desempeñar sus papeles; en Microsoft y en Nokia se hacen hincapié en la innovación y la creatividad.

Esas compañías establecen y respaldan normas que les señalan a los empleados que deben ser innovadores y emprendedores y que deben experimentar incluso si hay una probabilidad significativa de fracaso. Otros administradores suelen imponer valores que les dicen a los empleados que siempre deben ser conservadores y cautelosos en su trato con los demás, que deben consultar con sus superiores antes de tomar decisiones importantes y que deben registrar sus acciones por escrito, de manera que los puedan hacer responsables de lo que sucede.

Los administradores de organizaciones como las de productos químicos y de petróleo, las instituciones financieras y las compañías de seguros y cualquier organización en donde sea necesaria una mayor cautela deben fomentar un enfoque conservador y vigilante sobre la toma de decisiones. Por ejemplo, en un banco de fondos comunes de inversión, el riesgo de perder el dinero de los accionistas hace que sea muy apropiado un enfoque cauteloso sobre las inversiones.

Por consiguiente, se espera que los administradores de diferentes clases de empresas traten deliberadamente de cultivar y desarrollar los valores y normas organizacionales más adecuados para su estrategia y su estructura. Socialización organizacional es el término que se utiliza para describir la forma en la cual las personas aprenden la cultura organizacional.

Por medio de la socialización, las personas interiorizan y aprenden las normas y los valores de la cultura, con el fin de que se puedan convertir en miembros de la organización. El control por medio de la cultura es tan poderoso que una vez que se han interiorizado esos valores, se convierten en parte de la filosofía personal del individuo y éste los aplica de manera automática. A menudo los valores y normas de la cultura de una organización se transmiten a sus miembros a través de las historias, los mitos y el lenguaje que utilizan las personas que la integran, así como de otros medios (Hill y Jones, 2009, págs. 403,416-417).

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos, las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 51).

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

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

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

En la ausencia de un análisis objetivo, las decisiones en torno de la estrategia se basan muy a menudo en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas. Cuando no hay objetividad, es probable que los factores políticos dicten las estrategias y eso resulta lamentable.

Administrar las relaciones políticas es una parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu de compañerismo de una organización. En un estudio clásico de la administración estratégica en nueve grandes corporaciones se examinaron las tácticas políticas de los estrategas exitosos y de los no exitosos.

Se encontró que los primeros dejaban que las ideas y propuestas que no recibían mucho apoyo desaparecieran por medio de la inactividad, mientras que ponían obstáculos o pruebas adicionales para las ideas con más apoyo que se consideraban inaceptables, aunque no recibieran una oposición abierta.

Los estrategas exitosos mantenían un bajo perfil político respecto de las propuestas inaceptables y se esforzaban por dejar que las decisiones más negativas provinieran de sus subordinados o de un consenso de grupo, reservándose así sus vetos personales para las cuestiones importantes y en los momentos cruciales. Estrategas exitosos llevaban a cabo muchas conversaciones y cuestionamientos informales para estar al corriente de cómo avanzaban las cosas y para saber cuándo intervenir. Conducían la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, se basaban mucho en el cuestionamiento informal y preferían comprobar y dejar en claro las cosas cuando surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las ideas clave que tenían éxito. Asignaban la responsabilidad de las nuevas ideas importantes a los campeones, es decir, a los individuos que se identificaban más con la idea o producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de éstos. Permanecían alerta al efecto simbólico de sus propias acciones y declaraciones para no enviar falsas señales que pudieran estimular movimientos en direcciones no deseadas. Además, los estrategas exitosos se aseguraban de que todas las bases importantes del poder dentro de una organización gozaran de representación en la alta gerencia, o que al menos tuvieran acceso a ella.

Interponían caras y opiniones nuevas al momento de considerar cambios importantes. Esto es fundamental porque los nuevos empleados y gerentes poseen más entusiasmo y empuje que los empleados que han estado en la empresa durante más tiempo. Los nuevos empleados no ven el mundo desde la misma antigua óptica, ni tampoco actúan como pantallas contra los cambios. Los estrategas exitosos reducían lo más posible la exposición de su postura política en cuestiones demasiado polémicas y en circunstancias en las cuales podría surgir una oposición importante por parte de los centros clave de poder (David, 2008, págs. 245-246).

2.5 Objetivos organizacionales

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamiento comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración.

Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente. La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración.

Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado; en claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente.

Qué clase de objetivos fijar Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Visión estratégica más objetivos más estrategia igual a plan estratégico.

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados.

En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas por lo general, de tres a cinco años. En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de propósito estratégico para aglutinar a la organización alrededor de un compromiso inalterable a menudo obsesivo para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas.

El propósito estratégico de Nike en la década de 1960 fue superar a Adidas, objetivo mucho más allá de los medios de Nike en esa época. El propósito estratégico de Starbucks es que su marca sea la más reconocida y respetada del mundo. En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados.

Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, sólo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos. En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito.

Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo (Thompson et al., 2012, págs. 15,28,37-38).

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años. La naturaleza de los objetivos a largo plazo Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe asociarse también con un cronograma.

Los objetivos comúnmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios. Brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y el diseño de puestos. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles corporativo, divisional y funcional de una organización.

Son una importante medida del desempeño gerencial. Muchos profesionales y académicos atribuyen una parte significativa de la reducción en la competitividad de la industria de Estados Unidos a la orientación estratégica a corto plazo, en detrimento de la de largo plazo, por parte de los gerentes en ese país. Arthur D. Little argumenta que los bonos o los pagos por méritos para los gerentes en la actualidad deben basarse más en los objetivos y estrategias a largo plazo. Una organización en particular podría adaptar estas directrices para cumplir con sus necesidades, pero se deben agregar incentivos tanto a los objetivos a largo plazo como a los anuales.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia, una organización es capaz de minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir más tarde, durante su implementación. Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y el logro.

Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos constituyen las bases para diseñar los puestos y para organizar las actividades que se tienen que llevar a cabo dentro de una organización. También señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa. Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en las organizaciones: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y las ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mayores ganancias por acción, precios cada vez más altos de las acciones, mejor flujo de efectivo, entre otros.

Mientras que los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales tiempos de entrega más rápidos, lapsos más cortos entre el diseño de un producto y su lanzamiento, menores costos, mayor calidad de los productos, mayor cobertura geográfica, obtener la certificación ISO 14001, lograr el liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o mejorados al mercado antes que los rivales, entre otros. Aunque los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, a menudo ocurre un intercambio tal entre los objetivos financieros y los estratégicos, que es necesario tomar decisiones cruciales.

Pensemos en una empresa que podría hacer ciertas cosas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, pero que dañarían los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, al mejorar la posición financiera a corto plazo por medio de precios más altos pondría en peligro la participación de mercado a largo plazo.

Los peligros asociados con el hecho de sacrificar los objetivos estratégicos a largo plazo por el desempeño a corto plazo son especialmente graves si los competidores buscan implacablemente aumentar la participación de mercado a costa de la rentabilidad a corto plazo. Existen otras oposiciones entre los objetivos financieros y estratégicos que se relacionan con el riesgo de las acciones la preocupación por la ética empresarial, la necesidad de preservar el ambiente natural y las cuestiones de responsabilidad social.

Los objetivos financieros y estratégicos deben incluir objetivos de desempeño tanto anuales como a largo plazo. Finalmente, la mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales.

Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa (David, 2008, págs. 168-170).

Objetivos a largo plazo o generales: estos buscan especular qué pasará durante los próximos tres y cinco años, es por esto que se centran más en esto que en los alcances inmediatos de una empresa. Por medio de estos se busca definir cuál será el futuro del negocio. Generalmente lo que buscan alcanzar es crecimiento sostenido, consolidar el patrimonio, mejorar la tecnología, lograr una integración con la sociedad y los socios, mejorar y capacitar al personal y disminuir las deudas que se tengan. Objetivos a mediano plazo o tácticos: mientras que los objetivos anteriores son formulados para la empresa como un todo, estos se establecen para un determinado sector de la misma y así lograr el propósito de toda la entidad.

Estos objetivos son establecidos a partir de los anteriores y suelen realizar especulaciones que no superen los tres años. Objetivos a corto plazo u operacionales: estos períodos son formulados para cada trabajador de la organización y deben alcanzarse en menos de un año.

A partir de estos se determina qué es lo que cada miembro de la empresa debería alcanzar con las actividades que desempeña. Estos se establecen en base a los objetivos tácticos y los generales, para que exista una coherencia y sean eficientes. Los objetivos también pueden ser clasificados en: Primarios: estos objetivos suelen establecerse para la compañía en general y no para sus individuos.

Secundarios: estos ayudan a alcanzar a los objetivos primarios y determinan cuáles son los esfuerzos que se precisan para incrementar la economía y eficacia en la realización del trabajo de quienes integran a la empresa. Individuales: estos apuntan a cada miembro de la empresa y se establecen para períodos de tiempo variables, ya sea un día, semana, mes o año. Estos suelen hacerse en base a los primarios y secundarios. Sociales: aquí se determina que es aquello que se quiere alcanzar en relación a la sociedad y tienen que ver con la reglamentación de la contaminación y de los precios, toma de compromiso para con la sociedad y el Estado y todo aquello que tenga que ver con el mejoramiento social (tipos.org, s.f, párrafos 1-7).

2.6 Metas organizacionales

Una meta organizacional es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización. Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante (Daft, 2010, pág. 58)

Capítulo III: Análisis estratégico organizacional

En el presente capítulo abordaremos varios aspectos como análisis estratégico organizacional y su importancia el proceso de planificación, análisis situacional del micro entorno de una organización los que tenemos que saber de la misión, visión de una empresa, el análisis de la industria rivalidad entre competidores, amenazas de competidores, amenazas de ingresos de productos sustitutos y el poder de negociación de los consumidores.

3.1 Análisis situacional del micro entorno

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

Como muestra el proceso de toma de decisiones estratégicas, consiste en analizar los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual. FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados.

Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica. Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son: el análisis de supuestos de hoja de cálculo, análisis de factores de éxito clave o crítico, análisis financiero de competidores, análisis FODA y análisis de capacidades fundamentales.

Es muy probable que estas herramientas tengan una frecuencia de uso similar en el resto del mundo. Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad. Una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad, por ejemplo, recursos para aprovecharla.

Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia se a exitosa. Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula $A E \text{ igual } 0 \text{ entre } F \text{ menos } D$, es decir, alternativa estratégica es igual a oportunidad dividida entre fortalezas menos debilidades.

Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas. Por sí mismo, el análisis FODA no es una panacea. Algunas de las críticas principales del análisis FODA son:

1. Genera largas listas.
2. No utiliza valores para reflejar prioridades.
3. Utiliza palabras y frases ambiguas.
4. El mismo factor se puede colocar en dos categorías
5. No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis.
6. Requiere sólo un nivel de análisis.

7. No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 174).

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. En Time Inc., los administradores vieron el cambio a facilidad de lectura en la web como una oportunidad que debían aprovechar, pero también como una amenaza para las revistas impresas que ya publicaban.

Reconocieron que las marcas reconocidas de Time y la gran capacidad para generar informes eran fortalezas que debían funcionar bien en línea, pero que una cultura editorial que subestimaba la publicación en línea era una debilidad que debía resolverse. Algunas estrategias que propusieron los administradores de la firma fueron combinar las salas de redacción de los productos impresos y en línea para eliminar las diferencias entre ellos, invertir recursos financieros cuantiosos en los sitios en línea y establecer una sociedad con CNN, la cual ya tenía una fuerte presencia en línea.

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

1. La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente. Las estrategias de funciones se analizan.
2. La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
3. La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
4. La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir esta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva, las estrategias identificadas en un análisis FODA deben ser congruentes entre sí.
5. Por lo tanto, las estrategias de funciones deben ser coherentes o apoyar la estrategia de negocios o la estrategia global de la compañía. Además, como se explica más adelante en este libro, las estrategias corporativas deben respaldar las estrategias de negocios. Cuando se combinan, las diversas estrategias que aplica una compañía contribuyen a generar un modelo de negocio viable.

En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores. Por ejemplo, cuando Microsoft entró en el sector de los videojuegos con su propuesta de Xbox, tuvo que decidirse por el mejor modelo de negocio para competir en este mercado.

La empresa recurrió a un análisis tipo FODA para comparar las alternativas y elegir un modelo de negocio de rastrillo y navajas de acuerdo con el cual el precio de la consola Xbox se fijó muy abajo para generar ventas, mientras que las ganancias se obtienen de las regalías sobre la venta de los juegos para Xbox (Hill y Jones, 2009, págs. 18-19).

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general a menudo sale a la luz en las respuestas de las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos de la situación de la empresa son en particular atractivos?, ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación? En general, en una escala del uno al diez, un es alarmantemente débil y diez excepcionalmente fuerte.

Dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa, las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito, las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediar pronto una o más, las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo, tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas, carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas, las amenazas son alarmantes o algo que la compañía pueda controlar.

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse.

En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos.

Comprender la manera en que las actividades de la cadena de suministro afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa. Los administradores de la empresa a menudo se sorprenden cuando un competidor recorta sus precios a niveles increíblemente bajos o cuando un nuevo participante en el mercado llega con fuerza y un precio muy bajo. Sin embargo, quizás el competidor no recurra al dumping para abrirse paso en el mercado con un precio muy bajo ni sea una acción desesperada para obtener ventas; tal vez sólo tenga costos sustancialmente menores.

Una de las señales más reveladoras de la fortaleza o precariedad de la posición comercial de una empresa es la competitividad de sus precios y costos en relación con los rivales de la industria. Para que una compañía compita con éxito, sus costos deben estar alineados con los de sus rivales cercanos. Bien no es tan común, los nuevos participantes también pueden perturbar el mercado con un producto que eleve a tal grado la calidad que los clientes abandonen a los vendedores competidores, aunque deban pagar más por el nuevo producto. Con su capacidad de almacenamiento mucho mayor y menor peso, y buen diseño, el iPod de Apple dejó atrás a otros fabricantes de reproductores portátiles de música digitales cuando lo presentó por primera vez.

Al introducir nuevos modelos con características aún más atractivas, Apple mantuvo su predominio mundial en este mercado. Parece que el nuevo iPad de Apple hace lo mismo en el mercado de lectores electrónicos y tabletas PC. Sin importar el lugar del espectro de calidad donde compita una empresa, también debe permanecer competitiva en términos de propuesta de valor para seguir en el juego. Por ejemplo, la propuesta de valor de Tiffany se conserva atractiva para los clientes que desean servicio al cliente, garantía de calidad y una marca de gran prestigio pese a la disponibilidad de joyería de diamantes más baratos en internet.

La propuesta de valor para el cliente de Target resistió los devastadores precios bajos de Walmart por su atención al diseño de producto, imagen y la disposición atractiva de las tiendas, además de su eficiencia. El valor que se ofrece al cliente depende de la satisfacción de sus necesidades por lo que paga. Una buena satisfacción de las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio, además de otros atributos más tangibles. Mientras mayor sea el valor que la empresa ofrezca al cliente de manera rentable en comparación con sus rivales, menos vulnerable será a los ataques competitivos.

Para los administradores, la clave es vigilar de cerca la rentabilidad con que la empresa otorga valor a los clientes en relación con sus competidores. Si ofrece la misma cantidad de valor con menos gastos o más valor al mismo costo, mantendrá una ventaja competitiva. Hay dos herramientas analíticas en particular útiles para determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos: el análisis de la cadena de valor y el benchmarking o puntos de referencia (Thompson et al., 2012, págs. 105,107).

3.2 Análisis situacional del macro entorno

La empresa empezara a funcionar en un cierto entorno geográfico y social. Esta da como ente sistémico, a las influencias e impactos de un supra sistema ambiental o macro entorno es el caparazón o cúpula que continuamente envolverá la misma, por seis cajas de variables: Entorno Democrático, entorno medio ambiental, entorno tecnológico, entorno político legal o normativo, entorno socio cultural y ético, entorno económico (Gorgues, 2015, pág. 13).

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas.

Por ejemplo, en gran parte del mundo industrializado ha surgido una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias previamente controladas por el Estado y la privatización de organismos que una vez también le pertenecieron. En Estados Unidos, en 1979, la desregulación de la industria de las líneas aéreas permitió que se fundaran nuevas aerolíneas entre ese año y 1993.

El incremento de la capacidad de transporte de pasajeros posterior a la desregulación generó un exceso de capacidad en muchas rutas, competencia intensa y guerras de tarifas. A fin de responder a este ambiente de trabajo más competitivo, las líneas aéreas se vieron en la obligación de buscar formas de reducir los costos operativos. El desarrollo de los sistemas de transbordo rápido, el surgimiento de líneas aéreas no sindicalizadas y la introducción de servicios austeros son respuestas a una mayor competencia en su ambiente de trabajo. A pesar de estas innovaciones, la industria de las líneas aéreas continúa experimentando guerras de tarifas intensas, lo cual ha provocado disminución de ganancias y la quiebra de varias empresas.

En la actualidad, la industria de servicios de telecomunicación globales experimenta el mismo tipo de agitación después de la desregulación de ese sector en Estados Unidos y otras partes del mundo. En la mayoría de los países, la interacción entre las fuerzas políticas y legales, por un lado, la estructura competitiva de la industria por el otro, es un proceso bidireccional en el que el gobierno establece disposiciones que influyen en la estructura competitiva, las empresas de una industria con frecuencia tratan de influir por diversos medios en las disposiciones que los gobiernos aprueban. Cuando se les permite, ofrecen apoyo financiero a políticos y partidos políticos que adoptan perspectivas a favor de la industria y presionan directamente a los legisladores para dar forma a las disposiciones gubernamentales.

Por ejemplo, durante la década de 1990 y principios de la de 2000, la compañía de energía Enron presionó a los legisladores para convencerlos de desregular los mercados energéticos en Estados Unidos, con lo cual la empresa se habría beneficiado. Segundo, las compañías e industrias pueden presionar al gobierno a través de asociaciones industriales. En 2002, la Asociación de la Industria Acerera de Estados Unidos fue la primera en convencer al presidente Bush de que aprobara un arancel de 30% sobre las importaciones de acero a ese país. La intención del arancel era proteger a los productores de acero estadounidenses de los competidores del exterior, con lo cual se redujo la intensa rivalidad en los mercados acereros de Estados Unidos (Hill y Jones, 2009, pág. 70).

3.3 Análisis de la industria: Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis.

Su modelo, que se muestra en la figura se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: El riesgo de que entren nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas) (Hill y Jones, 2009, pág. 47).

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.
5. Capacidad de negociación de los consumidores.

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas.

Cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

El ingreso potencial de nuevos competidores es cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución.

Vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.

El desarrollo potencial de productos sustitutos se da generalmente cuando en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio. Otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.

Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos por parte de Internet y la televisión por cable. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades.

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.

A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.

Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores.

Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: reducir el costo de inventarios y logística acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.

La capacidad de negociación de los consumidores es cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios. La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo (David, 2008, págs. 100-104) .

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Rivalidad entre competidores: Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, existe poca diferenciación en los productos, las reducciones de precios se hacen comunes, los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas, los costos fijos son altos, el producto es perecedero y las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, dotar de nuevas características a los productos, brindar nuevos servicios, aumentar la publicidad, aumentar las promociones de ventas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son: la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, altos aranceles, falta de acceso a materias primas, posesión de patentes, saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior a los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad, ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando: los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes, existe poca publicidad de productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores, el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. Algunos ejemplos de estas estrategias son: aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad, aumentar las promociones de ventas.

Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: existen pocas materias primas sustitutas, el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto, las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. Algunos ejemplos de estas estrategias son: adquirir a los proveedores, producir las materias primas que uno necesita, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Poder de negociación de los consumidores: Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos, los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores, los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Algunos ejemplos de estas estrategias son: buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas, aumentar la comunicación con el cliente (Véase figura 3.1) (crecenegocios.com, 2015, párr. 1-6)

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

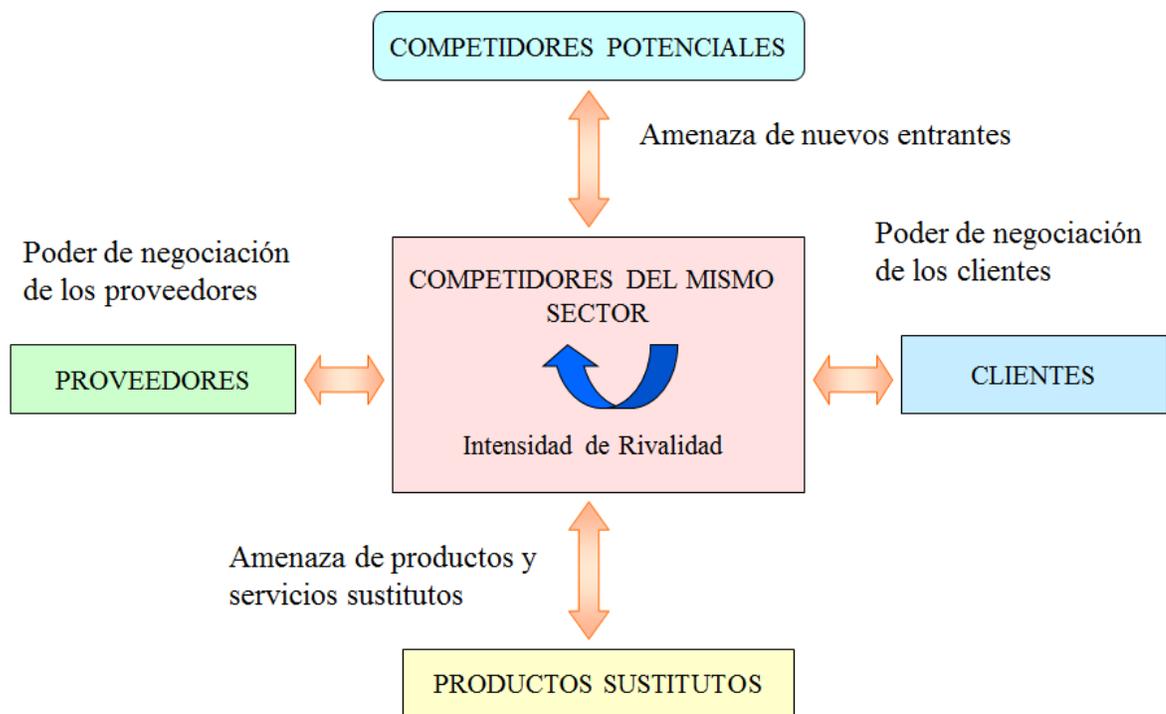


Figura 3.1. (Hill y Jones, 2009, pág. 45)

Cientes y proveedores. Esta pareja define la posición en la cadena de producción que tiene determinada empresa. Si vemos que por ejemplo nuestros proveedores tienen un muy fuerte poder de negociación, es probable que en algún momento intenten saltarnos y llegar directamente hasta nuestros clientes.

Por el contrario, si somos nosotros quienes tenemos un fuerte poder de negociación con nuestros proveedores, por ejemplo, somos su único comprador, probablemente tengamos la posibilidad de bajar mucho más los precios de compra o exigirles que nos den exactamente lo que pedimos. Los competidores los tenemos generalmente en la cabeza, o en la punta de la lengua. Son aquellas organizaciones o empresas con las que nuestros clientes y/o nuestros proveedores se apoyan para pedirnos mejores condiciones, más precio o finalmente nos dejan y se van.

Sustitutos y posibles entrantes. Los sustitutos, a fin de cuentas, hacen lo mismo que los competidores, debilitan nuestro poder de negociación con clientes y proveedores. La principal diferencia es tal vez que los sustitutos no ofrecen lo mismo que nosotros, pero igual sirve. Los posibles entrantes, en cambio, no han llegado aún a la industria, pero pueden llegar.

La posibilidad de que entren o no dependerá de las barreras a la entrada que tenga nuestra industria, por ejemplo, se necesita mucha maquinaria cara, como también de las condiciones internas de la industria hay pocos competidores, mucho por ganar. La amplitud y profundidad de este modelo sólo se puede apreciar leyendo directamente a Michael Porter, quien ha creado otros conceptos geniales (enciclopedia.rodinias.com, s.f, párrafos 4,6).

Capítulo IV: Implementación de potenciales estrategias

El presente capítulo abordará los temas la implementación de potenciales estratégico, así como sus prácticas, formulación, difusión, ejecución y evaluación para poder llevar a una empresa sus áreas funcionales para la búsqueda de fortalezas, capacidades de cada área para formular e implementar los objetivos hablaremos de la importancia que tiene implementar las estrategias.

4.1 Como llevar la estrategia a la práctica

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar plan estratégico general en toda la organización. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, implantar el aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional, la cultura superior y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan aplicar un sistema de gobierno para asegurar que todos los integrantes de la organización se conduzcan de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética, se analiza la estructura de la organización, la cultura y los controles que se requieren para implantar las estrategias de negocio (Hill y Jones, 2009, pág. 19).

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de la misma. Siempre es más difícil hacer algo implementación de la estrategia que decir lo que se va a hacer formulación de la estrategia. Aunque enlazadas de forma intrincada, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de su formulación. La formulación y la implementación contrastan de las siguientes maneras: La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción, la implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción, la formulación se enfoca en la eficacia.

La implementación se enfoca en la eficiencia, la formulación es principalmente un proceso intelectual, la implementación es principalmente un proceso operativo, la formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas, la implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo. La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos., la implementación requiere coordinación entre muchos individuos (David, 2008, pág. 262).

4.2 Formulación estratégica

El proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino que debe determinar cómo alcanzar a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización, los grupos con interés en la misma e información sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados.

La fuente de información externa más importante para la organización son sus clientes. Así, la dirección deberá contar con datos precisos sobre sus clientes actuales: conocer sus requerimientos y expectativas, así como su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización mediante el análisis de los correspondientes indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones y de las opiniones directas que los clientes hacen llegar a la organización.

Un medio muy eficaz de obtención de información proveniente de clientes es mediante encuestas. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas, de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria.

Son importantes los datos relativos a clientes potenciales. Esta información se puede obtener a través de conversaciones mantenidas con otras empresas que estuvieron en contacto con la organización para establecer un acuerdo de negocio, a través de estudios de mercado, informes sectoriales o de coyuntura.

La información procedente de las alianzas (partners) debe ser tenida en cuenta para la elaboración de la política y estrategia. Deberá conocerse cuáles son sus planes estratégicos y sus previsiones respecto de la evolución de su actividad.

Para la obtención de información respecto a la situación del sector de mercado al que pertenece la organización, así como las tendencias del mismo, la fuente más relevante de información es la competencia.

Son importantes sus resultados económicos, sus resultados de calidad, su oferta de productos y servicios, su penetración en el mercado, la segmentación de sus clientes, tendencias de innovación, previsiones de inversión en nuevas tecnologías, etc. Esta información puede obtenerse de estudios de mercado, de entrevistas con los propios clientes de la organización, de publicaciones especializadas, en la asistencia a cursos, convenciones o conferencias o mediante procesos de benchmarking.

Otro de los grupos de interés en una organización es el que forman sus empleados. La información sobre sus conocimientos y habilidades, sobre su nivel de motivación y sus ideas y propuestas para mejorar la organización son de vital importancia para la selección de la estrategia. Es también fundamental contar con información sobre el entorno social y legal de la organización.

Así, deberá recopilarse información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía, datos demográficos, problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc.

La organización podrá para ello emplear datos procedentes de publicaciones, informes de organizaciones sectoriales, reuniones con representantes de distintos grupos sociales, solicitar informes o estudios. La organización no debe limitarse única y exclusivamente al cumplimiento de la legislación vigente, sino que debe tratar de adelantarse a la misma.

Las nuevas tecnologías deben tenerse también en cuenta en este proceso. Se deberá por tanto tener un conocimiento de las tecnologías existentes en el mercado y que tienen relación con la actividad desarrollada, así como también de las tendencias tecnológicas existentes a corto y medio plazo. Esta información puede obtenerse de publicaciones especializadas, en congresos y convenciones, estudios sobre la competencia, de la relación con proveedores, etcétera (Valda, s.f, párr. 3-13)

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes, así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa, proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado.

Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante.

El presidente de una compañía exitosa lo expresa bien: En general, nuestros competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. Las más de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y autodisciplina con la cual nosotros y ellos elaboramos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro. Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración.

Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamientos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración. Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente.

La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración. Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado; en claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente (Thompson et al., 2012, págs. 14-15).

La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas. Como se explica, cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros.

Las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa influyen en sus elecciones, así como en la naturaleza y la calidad de sus recursos internos, capacidades y competencias centrales. A lo largo de su historia, Frederick Cooper Lamp Company utilizó las habilidades únicas de sus artistas para aprovechar la oportunidad de satisfacer la demanda de un grupo pequeño de clientes que querían comprar lámparas y candelabros colgantes, así como de pared, que fueran únicos y de alta calidad.

El objetivo fundamental de utilizar cualquier tipo de estrategia es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión compartida de la visión y la misión de la empresa.⁵ Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo.

Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y la misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas. Para formular utilizar como es debida las estrategias es necesario contar con información acerca de infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales, la economía mundial cambiante. La tecnología de Internet está afectando cada vez más la forma en que las organizaciones recaban y estudian los datos e información los que apoyarán las decisiones que tomen acerca de la estrategia que elegirán y utilizarán. A final de cuentas, las decisiones estratégicas sólidas, es decir, las que disminuirán la incertidumbre respecto a los resultados, son el fundamento de las estrategias exitosas (Hitt et al., 2008, págs. 105-106).

4.3 Ejecución estratégica

Al comienzo del proceso de implantación de una estrategia nueva, los administradores tienen que determinar qué recursos en términos de financiamiento, personas, etc. se requerirán para una buena ejecución de la estrategia y cómo deberían distribuirse en las diversas unidades organizacionales involucradas. La capacidad de una empresa de procurarse los recursos necesarios para apoyar nuevas iniciativas estratégicas tiene un efecto importante en el proceso de ejecución de la estrategia.

El contar con pocos fondos ralentiza el progreso y estorba a los esfuerzos de las unidades organizacionales por ejecutar eficientemente sus partes del plan estratégico; asignar demasiados fondos genera un desperdicio de recursos de la organización y empeora el desempeño financiero. Ambos resultados impelen a los administradores a comprometerse a fondo en la revisión de las propuestas de presupuesto y que dirijan las cantidades y los recursos apropiados a las unidades de la organización que son críticas para la estrategia.

Esto incluye revisar con todo cuidado las solicitudes de más personal y nuevas instalaciones y equipo, aprobar las que prometan contribuciones a la ejecución de la estrategia y rechazar las que no lo hagan. Si los flujos de efectivo internos resultan insuficientes para financiar las iniciativas estratégicas planeadas, la administración debe reunir fondos adicionales mediante préstamos o venta de acciones a inversionistas. Un cambio de estrategia necesita casi siempre reasignaciones presupuestarias y movimientos de recursos.

Quizás haya que reducir de tamaño unidades que eran importantes en la estrategia anterior pero que cumplen una función más modesta en la nueva; las unidades que tendrán una función estratégica mayor pueden necesitar más personal, nuevo equipo, instalaciones adicionales y aumentos superiores al promedio de los presupuestos operativos. Implantar una nueva estrategia requiere que los administradores sean activos y, en ocasiones, enérgicos al desviar recursos, al recortar algunas funciones mientras que a otras las revalora, no sólo para otorgar más fondos a las actividades con una función crucial en la nueva estrategia, sino también para evitar la ineficiencia y alcanzar las utilidades proyectadas.

Tienen que destinar suficientes recursos a las nuevas iniciativas estratégicas con el objeto de hacer que puedan funcionar con éxito y tomar las decisiones difíciles que implican finalizar proyectos y actividades que ya no se justifican (Thompson et al., 2012, págs. 355-356).

Al hablar de ejecución estratégica, estamos hablando básicamente de tres elementos que condicionan: la estrategia, procesos y personas. Es así que, de la estrategia no podemos equivocarnos a los objetivos que fijamos a las empresas, debemos lograr los objetivos planificados en la estrategia.

Desde los procesos, porque tenemos que ser más eficientes que nunca y no podemos equivocarnos en la implantación de la estrategia. Y desde las personas porque finalmente, dado que se están tomando decisiones que a veces son complejas y que suponen una gestión del cambio delicada en las organizaciones, la comunicación es muy importante, dado a que las estrategias deben ser puestas en marcha por las personas y a través de que las operaciones mantengan unas determinadas interacciones con la infraestructura. Hay que destacar la influencia del cliente, ya que el cliente es el obscuro objeto de deseo que está detrás de la ejecución estratégica.

Debemos tomar en cuenta un papel fundamental del Chief Executive Officer (CEO) ya que es él quien está implicado en la ejecución y más aún en el diseño de la planificación, además de haber implicado a su equipo. Un CEO tiene que ser un líder de visión capaz de transmitir y contagiar entusiasmo a todo su equipo directivo, que a su vez debe transmitirlo con la misma intensidad a los niveles más bajos, esa es la directriz de como se ejecute la estrategia.

La gente de los niveles más bajos observa lo que el CEO hace, no lo que dice, si ven que lo que hacen está en contradicción de lo que dice y no hace realmente todo aquello necesario para seguir la estrategia la gente empieza a desentenderse y considera que el CEO ya no tiene tanto interés y las cosas pasan a la superioridad (ósea, desentendido). trimestralmente se debe realizar de manera religiosa el chequeo de la estrategia y una revisión para que se convierta en un libro autentico instrumento de gestión (Tituaña, 2013, págs. 1-3)

4.4 Evaluación estratégica

Los analistas comprenden el entorno general gracias a la exploración, el monitoreo y los pronósticos. El siguiente paso es la evaluación, que representa un intento por especificar las implicaciones que esa comprensión tiene para la empresa. Sin una evaluación, la empresa se quedaría con datos que podrían ser interesantes, pero no sabría qué tan importantes son para la competencia. A pesar de la importancia que tiene estudiar el entorno, la evidencia sugiere que sólo un porcentaje pequeño de empresas utiliza procesos formales para recabar y difundir esa información. Aun cuando la evaluación formal de la información no sea correcta, sí es importante haberla interpretado de manera adecuada.

La investigación reveló que, de hecho, el grado de precisión con el cual los altos directivos conocen los entornos de la competencia es menos importante para la estrategia y los correspondientes cambios en la organización, que la forma en que interpretan la información acerca de sus entornos. Por consiguiente, recabar y organizar la información es importante, pero el invertir dinero en la interpretación correcta de esa inteligencia tiene el mismo nivel de importancia. Por lo tanto, una vez que se ha recabado la información, es de suma importancia evaluar si la tendencia detectada en un entorno representa una oportunidad o una amenaza. La evaluación también es importante para confirmar si la estrategia es correcta.

Como antes se señaló, la próxima gran oportunidad para las compañías de telefonía celular podría ser la celuvisión; es decir, la capacidad para recibir videos en un teléfono celular. Muchas empresas, entre otras las productoras de medios como Disney, las fabricantes de teléfonos celulares como Motorola y las operadoras de servicios de telefonía celular, como Sprint, están tratando de ganar dinero con esta nueva tendencia.

El punto crítico está en evaluar el posicionamiento correcto y en estimar si los consumidores están preparados para recibir este servicio. El teléfono celular será el sustituto del iPod de música de Apple, la laptop o el teléfono organizador navegador de BlackBerry. El énfasis estará en el entretenimiento o en los juegos, o se ofrecerán usos más prácticos, como recibir pronósticos del clima. La posibilidad de hacer presentaciones o incluso de ver películas. La posibilidad de optar por una estrategia correcta dependerá de la exactitud de la evaluación (Hitt et al., 2008, pág. 41).

Las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de las estrategias. El proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible.

Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes (David, 2008, pág. 336).

El análisis estratégico de empresas diversificadas parte de conceptos y métodos usados por compañías de negocio único, pero hay aspectos adicionales que deben considerarse y un par de nuevas herramientas analíticas por dominar. El procedimiento para evaluar las ventajas y desventajas de una estrategia de una empresa diversificada y decidir qué acciones emprender para mejorar su desempeño abarca seis pasos:

1. Evaluar el atractivo de las industrias en las que se diversificó la empresa, tanto en lo individual como en grupo.
2. Evaluar la fuerza competitiva de las unidades de negocios de la empresa y determinar cuántas son competitivas en sus respectivas industrias.
3. Verificar el potencial de creación de ventaja competitiva de correspondencias estratégicas entre los negocios de las diversas unidades de negocios de la empresa.
4. Verificar si los recursos de la empresa corresponden con los requisitos de su grupo de negocios actuales.
5. Jerarquizar las perspectivas de desempeño de los negocios, de las mejores a las peores, y determinar cuál es la prioridad de la casa matriz al asignarles recursos.
6. Idear nuevas iniciativas estratégicas para mejorar el desempeño general de la corporación. Los principales conceptos y técnicas analíticas de cada uno de estos pasos ameritan una exposición mayor (Thompson et al., 2012, págs. 261-262).

Conclusiones

Al finalizar el presente trabajo documental sobre planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad y hacer una empresa competitiva se aplicaron los tipos de estrategias que se han estudiado, los aspectos generales de la administración estratégica. Concluimos:

1. Es importante conocer los aspectos generales de la administración estratégica porque permite al administrador identificar las etapas, tipos de planes estratégicos y las fases del proceso estratégico que permitirá diseñar una estrategia competitiva.
2. Los elementos que componen la primera fase de la administración estratégica permiten formular la misión, visión, valores políticos de la empresa con la que se formulan las metas y el tipo de estrategias
3. Conocer el ambiente interno y externo permite al administrador formular estrategia para crear ventaja competitiva con respecto a las empresas del mismo sector industrial, se aprovechan las oportunidades o defenderse de las amenazas que presenta el ambiente para conseguir sus objetivos, este proceso desarrolla las principales actividades y acciones que se deben de considerar.
4. Conocer el entorno competitivo, crear la estrategia con el fin de determinar el proceso de implementación y evaluación de la administración estratégica para la empresa sea competitiva.

Bibliografía

- crecenegocios.com. (13 de Abril de 2015). *www.crecenegocios.com*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de *www.crecenegocios.com*: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- http://www*. (2016). Obtenido de <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/865-importancia-de-la-planificacion/>.
- Daft, R. (2010). *Teoría y casos de Diseño Organizacional* (Décima ed.). México: Cengage Learning.
- David, Freed. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- Enciclopedia de Clasificaciones(2016)tipos de planes recuperado*. (s.f.). Obtenido de <http://www.tipos.org/cotidiana/678-planes/>.
- Enciclopedia.rodinias.com. (s.f). <http://enciclopedia.rodinias.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://enciclopedia.rodinias.com>: http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:planes-estrategicos-tacticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72
- Goodstein, L., Timothy, N., Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada* (Primera ed.). Santa Fe Bogota, Colombia: Mc Graw-Hill.
- Gorgues, A. (2015). *Guia Basica y Ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Edición de la Universidad de Lleide, 2015.
- Hill, Charles., Jones, Gareth,. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico D.F.: Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hitt, Michael., Ireland, R., Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitiva y globalizacion conceptos y casos* (Séptima edición ed.). Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. J (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed). México: Pearson Educacion

Tituaña, A. (14 de Enero de 2013). *www.cursosypostgrados.com*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de *www.cursosypostgrados.com*: <http://www.cursosypostgrados.com/noticias/definicion-de-ejecucion-estrategica-y-como-afrontarlo-30988.html>

Valda, J. C. (s.f). *www.grandespymes.com.ar*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de *www.grandespymes.com.ar*: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/09/27/el-proceso-de-formulacion-estrategica/>

Wheelen, T., y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Políticas de Negocios* (Décima edición ed.). México: Pearson Educación, México S.A. de C.V.