



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE LOS MOCHIS



APUNTES DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Carrera: Contador Público

Año Sabático septiembre 2024/agosto 2025

LORENZA GUADALUPE RAMÍREZ SÁENZ

02/septiembre/2025

CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el rol del Contador Público ha evolucionado más allá del ámbito puramente técnico. Hoy en día, se espera que este profesional no solo domine la información contable y financiera, sino que también participe activamente en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. En este contexto, la materia de Administración Estratégica representa una pieza clave en la formación integral del contador, al proporcionarle herramientas y enfoques que fortalecen su capacidad de análisis, planificación y liderazgo organizacional.

La Administración Estratégica permite al futuro contador comprender cómo las empresas diseñan, implementan y evalúan sus estrategias para alcanzar objetivos de largo plazo. A través del estudio de modelos estratégicos, el análisis del entorno externo (como los factores económicos, políticos y sociales) y la evaluación interna de las fortalezas y debilidades de la organización, el estudiante adquiere una visión más amplia de la realidad empresarial. Esta perspectiva le permite interpretar la información financiera no como un fin en sí mismo, sino como un insumo clave en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, la asignatura fomenta el desarrollo de habilidades blandas esenciales, como el pensamiento crítico, la capacidad de liderazgo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. Estas competencias son fundamentales para que el Contador Público pueda participar activamente en equipos multidisciplinarios y contribuir a la formulación de planes estratégicos que respondan a los retos actuales del mercado.

Otro aporte relevante de la materia es su énfasis en la ética empresarial y la sostenibilidad. La Administración Estratégica no solo se enfoca en el crecimiento económico, sino también en la responsabilidad social y el impacto ambiental de las decisiones corporativas. Esta dimensión ética refuerza la formación del contador como un profesional íntegro, comprometido con el bienestar de la sociedad y con el cumplimiento de principios que van más allá de la rentabilidad.

En conclusión, la materia de Administración Estratégica contribuye de manera significativa al perfil del Contador Público, al complementarlo con una visión estratégica de la gestión empresarial. Al integrar conocimientos contables con herramientas de planificación, análisis y liderazgo, el contador se convierte en un asesor clave en la toma de decisiones, capaz de generar valor en las organizaciones y de enfrentar con éxito los desafíos del entorno global. Su rol ya no se limita a registrar operaciones, sino que se amplía hacia la construcción de estrategias que aseguren la sostenibilidad y la competitividad de las empresas en el largo plazo.

INDICE

TEMA	PAG
INTRODUCCIÓN	6
1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
1.1 Administración estratégica	7
1.1.1. Definición y concepciones	8
1.1.2. Importancia	11
1.1.3. Beneficios	13
1.1.4. Naturaleza y alcances	15
1.2. Elementos de la administración estratégica	25
1.3. Desafíos de la administración estratégica	29
1.4. Dimensiones sociales y ética de la administración estratégica	31
1.5 Actividad emprendedor e innovación corporativa	34
Cuestionarios de evaluación	36
Presentaciones	40
2 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 Misión	43
2.2 Visión	47
2.3 Valores	50
2.4 Visión Compartida	54
2.5 Propósitos	57
2.6 Análisis del entorno	59
2.6.1 Externo	62
2.6.2 Interno (recursos, competencias y capacidad estratégica)	65
2.7 Cultura	69
2.8 Matriz BCG	72
2.9 Unidades Estratégicas de Negocios UENs	78
2.10 Matriz de crecimiento producto-mercado	88
Cuestionarios de evaluación	92

TEMA	PAG
Ejercicios/casos prácticos	95
Aprendizaje basado en Proyectos	102
3 DESARROLLO Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA	
3.1 Formulación de una estrategia	109
3.2 Bases de elección estratégica	109
3.3 Opciones estratégicas	110
3.3.1 Direcciones y métodos de desarrollo	112
3.4 Valoración y selección de estrategias	117
Presentaciones.....	125
Cuestionarios de evaluación	127
Ejercicios/casos prácticos	132
4 FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ÁREAS BÁSICAS DE CONTROL.	
4.1 Formulación e implantación de una estrategia	136
4.2 Financiera	140
4.3 Recursos Humanos	144
4.4 Producción	149
4.5 Mercadotecnia	153
4.6 A nivel de negocios	158
4.7 Competitivas de gerencia	162
4.8 De integración	166
4.9 Ofensivas	171
4.10 Defensivas	175
4.11 Internacionales	181
4.12 Asignación y control de recursos	185
4.13 Ventaja competitiva	190
4.14 Auditoria del desempeño	195
4.15 Diversificación	199

TEMA	PAG
Presentaciones	204
Cuestionarios de Evaluación	206
Ejercicios/casos prácticos	210
5 CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA	
5.1 Control estratégico (del entorno, de utilidades, de recursos humanos, de producción y mercados	218
5.2 Elaboración de planes de contingencia	222
5.3 Enfoque global para el análisis de problemas.....	226
5.4 Globalización y administración estratégica internacional.....	230
Presentaciones	235
Cuestionarios de evaluación	236
Estudio de casos	243
Referencias	250

INTRODUCCIÓN

La presente selección de apuntes de la materia de Administración Estratégica tiene como propósito servir como una herramienta académica de apoyo tanto para los estudiantes que cursan la asignatura como para los docentes que la imparten. En un contexto empresarial marcado por la globalización, la innovación constante y la necesidad de adaptación al cambio, el estudio de la administración estratégica se vuelve esencial para formar profesionales capaces de pensar de manera crítica, anticiparse a los desafíos del entorno y formular decisiones que guíen a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

Estos apuntes están diseñados para facilitar la comprensión de los conceptos clave, modelos teóricos y procesos fundamentales que conforman la disciplina. Se abordan temas como el análisis del entorno, el diagnóstico organizacional, la formulación de estrategias, su implementación y evaluación, integrando ejemplos prácticos y herramientas metodológicas que fortalecen el aprendizaje aplicado.

Para los estudiantes, este material representa una guía estructurada que les permitirá reforzar los contenidos vistos en clase, prepararse para evaluaciones y, sobre todo, desarrollar una visión estratégica que complemente su formación profesional. Para los docentes, ofrece un recurso didáctico que puede ser adaptado, ampliado o integrado en sus planes de enseñanza, promoviendo una experiencia educativa más dinámica, participativa y orientada a la realidad empresarial.

TEMA 1

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Administración estratégica

La administración estratégica tiene sus antecedentes en la década de 1950, y fue en los años 60 cuando adquirió una importancia considerable, al ser concebida como una solución integral a los diversos problemas organizacionales. No obstante, durante la década de 1980, su impacto comenzó a disminuir debido a la falta de resultados significativos en términos de rentabilidad, lo que provocó un declive en su aplicación. Posteriormente, en la década de 1990, la administración estratégica recobró relevancia al consolidarse como una herramienta eficaz para la consecución de objetivos institucionales. En la actualidad, este enfoque es ampliamente practicado e implementado por una gran mayoría de organizaciones. A lo largo del siglo XX, la administración estratégica ha experimentado un proceso de evolución y transformación constante.

Cabe destacar que se trata de un proceso dinámico y en continua adaptación, cuya efectividad depende en gran medida de la colaboración y coordinación entre los distintos equipos de trabajo dentro de las organizaciones.

El concepto de administración estratégica tiene sus fundamentos en la teoría económica desarrollada en la década de 1950, particularmente en los enfoques vinculados a la organización industrial. Peter Drucker, considerado el precursor de la teoría moderna de la gestión, sostenía que el establecimiento de metas y la supervisión del desarrollo empresarial debían formar parte integral de toda la estructura organizativa.

La aplicación de la administración estratégica no depende del tamaño de la organización. Tanto las grandes corporaciones como las pequeñas empresas

deben evaluar su desempeño dentro del sector en el que operan y adoptar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos proyectados a futuro.

1.1.1. Definición y concepciones

La planificación estratégica constituye una herramienta metodológica esencial para abordar los desafíos provenientes tanto del entorno interno como externo de una institución pública, caracterizado por su constante transformación. Su propósito principal es afrontar los retos emergentes, así como identificar oportunidades y amenazas del contexto, además de facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades presentes al interior de la organización.

La administración estratégica se define como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a influir en el desempeño a largo plazo de una organización. Su objetivo fundamental es proporcionar una orientación clara, asegurando al mismo tiempo el uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas institucionales. Este proceso implica la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, así como la evaluación de las fortalezas y debilidades internas.

A lo largo del tiempo, los modelos de administración estratégica han experimentado una evolución, adaptándose a los contextos económicos, políticos, sociales y tecnológicos propios de México. Diversos enfoques y conceptos han sido incorporados progresivamente, los cuales se presentan en el siguiente cuadro, elaborado con base en Saavedra (2005):

AUTOR	APORTACIÓN
Alfred Chandler Dupont 1962	El rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término que la estructura debe estar en línea y seguir la estrategia que una organización ha definido.
Kenneth Andrews R. 1965	Estrategia: conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para alcanzar propósitos en un plazo de tiempo, las estrategias fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa
Igor Ansoff 1965	Identifica áreas de producto-mercado, y las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa. Estrategia: De penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.
Peter Drucker 1980	Estrategia: se refiere a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en el que está presente y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado periodo de tiempo futuro.
Michael Porter 1980	Identifica tres estrategias genéricas que, con base en sus diferentes características, denomina: liderazgo en costos, diferenciación y focalización.
Henry Mintzberg y Brian James 1991	La evolución del proceso de administración estratégica adquiere aplicación sistematizada en la formulación de la estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas oportunidades-peligros, y, en cuanto a las capacidades internas, fortalezas, debilidades, de manera que se pueda formular una estrategia realista para la obtención de objetivos principales que ha definido la empresa.
Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. 1992	Hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan hardysoft. A la primera pertenecen conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y con las características del medio que se enfrenta, por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada
Robertson Cr. y Crittenden W. 2003.	Las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera.
Jagobides M. 2005	Las situaciones cambiantes pueden enfrentar procesos evolutivos que conllevan a movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar, en forma crítica, su cadena de valor, para ver en qué parte de ella es posible lograr ventajas de especialización; por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse, o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocando, de esta manera, cambios en una industria y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad.
Subramanian M. y Younot M. 2005	Al iniciar el análisis de las opciones estratégicas sólo serán viables aquéllas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la organización.

En conclusión, a partir del análisis de los orígenes, evolución y conceptos vinculados a la administración estratégica, considerando las contribuciones de diversos autores a lo largo del tiempo, es posible comprender la relevancia que este enfoque tiene en la actualidad.

Las aportaciones examinadas a lo largo de la línea del tiempo permiten identificar, según algunos especialistas, tres etapas principales en el desarrollo de la administración estratégica:

Primera fase: enfoque en la planificación

Durante esta etapa se formaliza la aplicación de principios administrativos a través de su incorporación en los programas académicos de escuelas de negocios. Este proceso fue impulsado en la década de 1950 por la Fundación Ford, que propuso la inclusión de un curso denominado “Política Empresarial”, el cual evolucionó posteriormente en la asignatura de “Administración Estratégica” (Leontiades, 1982, citado en Saavedra, 2005).

Segunda fase: integración del análisis ambiental y la asignación de recursos

En esta fase se observa una planificación más estructurada de las actividades organizacionales. Se incorporan nuevos elementos al proceso, como el análisis del entorno y la implementación de procedimientos relacionados con el presupuesto y la distribución de recursos (Certo y Peter, 1996, citado en Saavedra, 2005).

Tercera fase: evaluación competitiva y toma de decisiones estratégicas

Esta etapa introduce un análisis más profundo de los mercados meta definidos por la organización, acompañado de una evaluación del entorno competitivo.

Asimismo, se promueve el estudio de distintas alternativas estratégicas desde diversas perspectivas, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales. Esta evolución culmina en lo que se conoce actualmente como la fase de administración estratégica (Saavedra, 2005).

1.1.2. Importancia

Para hablar sobre la importancia de la Administración Estratégica se detalla a continuación diversos puntos de importancia, ya que la Administración Estratégica es la base para una buena administración en la empresa, por lo que tenemos que:

Importancia de la Administración Estratégica

- La administración estratégica es fundamental para las pequeñas empresas, ya que les permite establecer una dirección clara, maximizar el uso de recursos limitados y competir de manera efectiva en el mercado.
- Este enfoque es esencial para el éxito de una organización en el mercado, ya que las empresas que implementan estrategias bien definidas logran un desempeño a largo plazo superior al de aquellas que no lo hacen. Además, facilita una visión coherente y una mejor comprensión del entorno organizacional.
- La administración estratégica posibilita que las empresas se mantengan por delante de la competencia y consoliden su ventaja competitiva.
- En el proceso de toma de decisiones, ayuda a identificar las opciones más adecuadas para alcanzar las metas establecidas.
- En cuanto al uso de recursos, optimiza la utilización del capital humano, financiero y material.

- Fomenta la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones responder a cambios en el mercado o imprevistos de manera eficiente.
- Contribuye a la competitividad al permitir que la empresa se distinga frente a sus competidores.
- En términos de planificación de contingencias, ayuda a mitigar los impactos de crisis significativas.
- Facilita la anticipación de cambios, lo que permite a las organizaciones ajustarse a nuevas circunstancias con mayor agilidad.
- Ayuda a identificar oportunidades, aprovechando las tendencias del mercado de manera óptima.
- Impulsa la innovación, mejorando así el desempeño general de la organización.
- La administración estratégica también reduce los conflictos al proporcionar tanto a la dirección como al personal una motivación clara para lograr los objetivos de la empresa.
- Dado que el entorno de la mayoría de las empresas está en constante cambio, la administración estratégica es el enfoque adecuado para prever problemas y oportunidades potenciales. Permite a la organización formar proyecciones a largo plazo, en lugar de realizar juicios basados únicamente en las circunstancias inmediatas.
- Además, la administración estratégica genera ventajas financieras. Según investigaciones empíricas y razonamientos lógicos, se ha comprobado que su influencia se refleja en un mejor desempeño financiero, manifestado en términos de crecimiento y rentabilidad.
- La claridad de expectativas es otro beneficio clave. Cuando los empleados entienden claramente lo que se espera de ellos y el rumbo de la empresa, pueden trabajar de manera más eficiente. La administración estratégica proporciona metas y objetivos específicos para el futuro, lo que reduce conflictos y alinea a los empleados con los objetivos organizacionales.

- La participación activa en la administración estratégica mejora la calidad de las decisiones estratégicas. La diversidad de perspectivas entre los miembros del grupo permite generar alternativas innovadoras y facilita un mejor control sobre las opiniones, lo que contribuye a la toma de decisiones más informada.
- La motivación de los empleados se incrementa, ya que comprenden mejor los objetivos de la organización y el sistema de incentivos. Además, tienen mayor conciencia sobre la relación entre productividad y recompensa dentro del plan estratégico, lo que aumenta la probabilidad de que las recompensas se traduzcan en comportamientos orientados a metas.
- La administración estratégica también disminuye la resistencia al cambio, ya que un enfoque participativo en la elaboración de estrategias ayuda a comprender mejor los factores que influyen en las decisiones y las limitaciones de las alternativas disponibles. Este proceso reduce la ambigüedad relacionada con el cambio, lo que hace que las modificaciones sean más aceptables.
- Dado que implica la toma de decisiones importantes, la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, la administración estratégica requiere habilidades de liderazgo persuasivas. Además de contar con fuertes competencias analíticas, los directivos deben ser capaces de interactuar con las partes interesadas e inspirar a los empleados para que adopten las ideas propuestas.

1.1.3. Beneficios

La administración estratégica proporciona una serie de beneficios fundamentales para las organizaciones, los cuales son esenciales para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Entre los principales beneficios se destacan los siguientes:

- **Dirección clara:**

La administración estratégica establece una visión y misión claramente definidas que sirven como guía para todas las decisiones dentro de la organización. Esta dirección permite que cada acción y estrategia esté alineada con los objetivos generales, garantizando que todos los esfuerzos estén enfocados en alcanzar las metas a largo plazo de la empresa. Una dirección clara también mejora la comunicación interna, pues los empleados entienden el propósito y la misión de la organización, lo que refuerza el compromiso y la alineación con los valores corporativos.

- **Mejor uso de recursos:**

Una de las principales ventajas de la administración estratégica es su capacidad para asegurar que los recursos limitados de la organización (como el capital humano, financiero y material) se asignen de manera eficiente. Esto no solo permite maximizar el rendimiento, sino que también ayuda a evitar el desperdicio de recursos. A través de un análisis detallado y una planificación cuidadosa, las empresas pueden identificar las áreas que requieren más inversión y aquellas que necesitan optimización, logrando un uso más eficaz de sus activos.

- **Ventaja competitiva:**

La administración estratégica permite a las organizaciones identificar y aprovechar oportunidades de mercado que podrían no ser evidentes sin un enfoque sistemático. Además, ayuda a desarrollar estrategias adaptativas que permiten a las empresas no solo competir, sino también superar a sus competidores. Esto se logra mediante el análisis del entorno competitivo, el estudio de tendencias del mercado y la creación de ventajas diferenciales que

posicionan a la empresa de manera favorable frente a sus rivales. Así, las organizaciones pueden mantenerse a la vanguardia y sostener su competitividad en mercados dinámicos.

- **Adaptabilidad:**

En un entorno empresarial cada vez más cambiante y volátil, la administración estratégica permite a las organizaciones responder con rapidez y eficacia a los cambios del mercado, la economía o la tecnología. La capacidad de adaptación es crucial para enfrentar crisis, cambios regulatorios o transformaciones en las preferencias del consumidor. La planificación estratégica permite a las empresas anticiparse a estos cambios y reaccionar de manera proactiva, asegurando que puedan mantenerse relevantes y competitivas a pesar de las fluctuaciones externas.

En conjunto, estos beneficios contribuyen significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones, ya que les permiten operar de manera más eficiente, adaptarse rápidamente a los cambios y posicionarse favorablemente en el mercado. La administración estratégica no solo mejora el rendimiento inmediato, sino que también fortalece la sostenibilidad y la capacidad de la empresa para superar desafíos futuros.

1.1.4. Naturaleza y alcances de la Administración Estratégica

Naturaleza:

- **Proceso sistemático:**

La administración estratégica no es un evento aislado, sino un ciclo continuo que involucra varias etapas de manera interdependiente. Un ejemplo claro de este enfoque se puede observar en empresas como **Apple**, que

continuamente analiza su entorno competitivo, formula nuevas estrategias, las implementa a través de sus innovaciones y luego evalúa los resultados. Este ciclo continuo permite que la empresa se ajuste a los cambios del mercado, como la evolución de la tecnología o las preferencias del consumidor, y mejore constantemente su desempeño.

Ejemplo: Toyota realiza un análisis detallado del mercado y las necesidades de los consumidores, formula una estrategia (como la fabricación de vehículos híbridos), la implementa con sus productos y evalúa los resultados a través de las ventas y la recepción del mercado, realizando ajustes en el proceso para seguir mejorando.

- **Orientación a largo plazo:**

La administración estratégica está orientada a asegurar que la organización logre sus metas a largo plazo, más allá de los resultados inmediatos. Las decisiones estratégicas se toman con la visión del futuro en mente, priorizando la sostenibilidad y el crecimiento.

Ejemplo:

Amazon ha enfocado su administración estratégica en el largo plazo, invirtiendo fuertemente en infraestructura logística y en servicios de computación en la nube (AWS). A pesar de que estas inversiones no generaron grandes beneficios inmediatos, el objetivo a largo plazo era convertirse en un gigante tecnológico y de distribución global, algo que Amazon ha logrado con éxito.

- **Integración funcional:**

La administración estratégica requiere que diferentes áreas de la organización trabajen en conjunto para asegurar que las estrategias sean

ejecutadas de manera coherente. Esto implica que los departamentos de marketing, finanzas, recursos humanos, operaciones, etc., estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Ejemplo:

En **Coca-Cola**, la estrategia global de marketing debe ser complementada por la logística para garantizar la distribución eficiente en todo el mundo. Además, la estrategia de recursos humanos debe estar alineada para formar equipos que soporten esta estrategia de marketing, lo que asegura la integración funcional. Los departamentos trabajan de manera conjunta para mantener la consistencia en el enfoque de marca y expandir su presencia global.

- **Adaptación al entorno:**

La administración estratégica involucra un análisis constante tanto del entorno interno como externo, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas. Esto incluye aprovechar las oportunidades externas y corregir las debilidades internas.

Ejemplo:

Netflix es un ejemplo de una organización que se adaptó a cambios drásticos en el entorno. Inicialmente una empresa de alquiler de DVDs, cambió su modelo de negocio al de transmisión en línea al identificar la tendencia de consumo de contenidos a través de internet. Además, reaccionó a la competencia creciente con la creación de contenido original, lo que la posicionó como líder en el mercado global de streaming.

- **Proactividad:**

En lugar de reaccionar ante los cambios, la administración estratégica permite que una empresa se anticipe a ellos, tomando decisiones y ejecutando acciones antes de que los cambios sean evidentes para la competencia.

Ejemplo:

Tesla ha demostrado ser extremadamente proactiva al introducir vehículos eléctricos de alto rendimiento y apostar por la energía renovable antes de que la sostenibilidad fuera una prioridad para la mayoría de las automotrices. Tesla no solo anticipó el cambio hacia vehículos eléctricos, sino que se adelantó a las regulaciones medioambientales y a las expectativas del mercado, posicionándose como líder en este campo.

Estos ejemplos ilustran cómo la administración estratégica permite a las organizaciones mantener una visión coherente, adaptarse a los cambios y, lo más importante, tomar decisiones informadas y proactivas que las preparen para los desafíos futuros. La clave de su éxito radica en su enfoque sistemático, que permite a las empresas responder a las necesidades del presente mientras planifican para el futuro.

Alcance:

El alcance estratégico de una organización se refiere a los productos, servicios y mercados a los que una empresa planea dirigirse durante un periodo específico. Este concepto no solo implica una decisión sobre qué ofrecer, sino también sobre dónde y a qué mercados objetivos se buscará

impactar. El alcance estratégico define los límites en los cuales la empresa operará y se expandirá, asegurando que todas las acciones estén alineadas con una dirección estratégica clara. Este concepto es vital porque marca la frontera entre lo que la empresa debe abordar y lo que debe dejar de lado en términos de recursos y esfuerzos.

Definir el alcance estratégico es uno de los tres elementos fundamentales dentro del proceso de planificación estratégica. Junto con la definición de los objetivos estratégicos (metas y resultados esperados para el futuro cercano) y la elección de los factores clave de éxito (las condiciones necesarias para alcanzar esos objetivos), constituye el núcleo de la toma de decisiones estratégicas en una organización.

Niveles de la Administración Estratégica

- **Nivel Estratégico:**

Este nivel es crucial ya que se enfoca en el desarrollo de la visión y misión de la empresa, la cual debe reflejar no solo su propósito en el presente, sino también la dirección a largo plazo. El nivel estratégico se ocupa de la formulación de estrategias globales, considerando la asignación de recursos en todos los niveles de la organización. La formulación de la visión y misión sirve como el marco guía que orienta la toma de decisiones estratégicas y establece los valores que deben regir todas las acciones de la empresa. Este nivel también implica tomar decisiones trascendentales como fusiones, adquisiciones o grandes alianzas estratégicas, que afectarán a la organización en su conjunto.

Ejemplo:

En el caso de Microsoft, el nivel estratégico ha sido fundamental para su transición de una empresa de software a un gigante de la nube. Este cambio en su estrategia global fue guiado por una visión de largo plazo que apuntaba a ser líder en tecnología empresarial más allá de los sistemas operativos.

- **Nivel Táctico:**

En este nivel, se traducen las estrategias definidas a nivel corporativo en planes y acciones más concretos para áreas específicas. La administración táctica se enfoca en ayudar a los gerentes de departamentos como marketing, recursos humanos, operaciones y finanzas a desarrollar estrategias que contribuyan a alcanzar los objetivos generales establecidos en el nivel estratégico. Esto implica la creación de planes operativos que detallan cómo cada departamento debe trabajar para cumplir con las metas estratégicas, asegurando que las operaciones diarias estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Ejemplo:

Nike lleva a cabo una planificación táctica para implementar su estrategia de sostenibilidad a través de sus operaciones y marketing, creando productos innovadores con materiales reciclados y promoviendo su uso a través de campañas publicitarias específicas.

- **Nivel Operativo:**

El nivel operativo tiene un impacto directo sobre las actividades diarias de la organización. En esta fase, la administración estratégica se implementa de manera práctica, asegurando que todos los empleados, desde la fuerza laboral en las líneas de producción hasta el personal de ventas, comprendan y se alineen con las estrategias globales de la empresa. Aquí, se busca optimizar el uso de los recursos disponibles y mantener un enfoque constante en la eficiencia operativa. Las decisiones operativas incluyen la gestión diaria de los recursos, la organización del flujo de trabajo y la implementación de la estrategia en tareas cotidianas que afectan directamente al producto o servicio final.

Ejemplo: En Zara, el nivel operativo es clave para mantener la eficiencia de su modelo de negocio basado en la moda rápida. La empresa ha logrado que sus estrategias globales se implementen de manera efectiva en todas las tiendas, asegurando que el inventario esté alineado con las últimas tendencias de moda y que se maximicen los recursos humanos y logísticos.

Abarca Diferentes Áreas de la Organización

La administración estratégica no se limita a un solo departamento o área funcional; al contrario, abarca toda la organización. Esto implica que diferentes áreas de la empresa, como finanzas, marketing, operaciones, recursos humanos, entre otras, deben colaborar estrechamente para garantizar que las decisiones estratégicas se implementen de manera coherente y efectiva en todas las partes de la organización. Cada área tiene un papel vital en asegurar que las estrategias formuladas en los niveles estratégicos y

tácticos se lleven a cabo de manera eficiente y alineada con los objetivos generales.

Ejemplo:

Amazon integra todas sus áreas funcionales, desde su estrategia financiera hasta la logística y la atención al cliente, para garantizar que su servicio al cliente sea excepcional y que sus productos lleguen al mercado de manera oportuna. Esto permite que la empresa mantenga su ventaja competitiva al asegurar que cada componente de la cadena de valor esté alineado con sus estrategias.

Impacto en la Competitividad

La administración estratégica efectiva mejora la competitividad de una organización. La capacidad de formular y ejecutar estrategias adecuadas permite a las empresas no solo sobrevivir en mercados altamente competitivos, sino también sobresalir en ellos. A través de un enfoque estratégico bien gestionado, las empresas pueden identificar sus fortalezas, reconocer oportunidades emergentes y superar las debilidades para tomar ventaja de las amenazas. Un enfoque estratégico que se basa en la innovación, el análisis de la competencia y la adaptación rápida a los cambios del mercado proporciona a las empresas las herramientas necesarias para mantenerse competitivas y alcanzar el éxito a largo plazo.

Ejemplo:

Apple ha logrado mantener una posición de liderazgo en el mercado de tecnología debido a su estrategia innovadora que combina diseño, calidad y tecnología de vanguardia. Su enfoque proactivo para crear productos que marquen tendencias, como el iPhone, le ha permitido mantenerse por delante de sus competidores.

Importancia de las Decisiones sobre el Alcance Estratégico

Las decisiones relacionadas con el alcance estratégico son esenciales, ya que impactan en varios aspectos fundamentales del negocio. Algunas de las razones clave incluyen:

- Definir la rentabilidad:

Al decidir si se enfocarán en mercados existentes o en nuevos mercados, la empresa puede proyectar cuánto se espera ganar de cada uno. Esto influye en las decisiones sobre dónde concentrar sus esfuerzos y recursos.

- Prioridades de trabajo:

Determinar el volumen de trabajo necesario y las prioridades ayuda a que la empresa se enfoque en las actividades que realmente agregan valor y contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos.

- Planes de ejecución:

Los planes operativos y estratégicos deben estar claramente definidos en áreas clave como la estructura organizacional, las operaciones de marketing, las ventas, la gestión de recursos humanos y la tecnología. Cada aspecto debe alinearse con las metas de la organización.

- Entrada y salida de mercados:

Las decisiones sobre a qué mercados ingresar o salir son fundamentales para asegurar que los recursos de la empresa se utilicen de manera óptima y que los esfuerzos estén dirigidos hacia los mercados más rentables.

Ejemplo: Un análisis FODA podría revelar que una empresa tiene una fortaleza en la innovación tecnológica, pero enfrenta amenazas de competidores establecidos. Con esta información, la empresa puede tomar decisiones estratégicas, como expandirse en mercados emergentes donde su innovación pueda destacarse, mientras se reduce la inversión en mercados saturados donde la competencia es fuerte.

En resumen, el alcance estratégico no solo define el camino a seguir para la organización, sino que también guía todas las decisiones clave en relación con su dirección, recursos, actividades y mercado. Al utilizar el análisis FODA y actualizarlo anualmente, las empresas pueden adaptar su alcance estratégico a las condiciones cambiantes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

1.2. Elementos de la administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- Análisis ambiental
- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

1. Análisis Ambiental

El análisis ambiental implica la recopilación, evaluación y difusión de información proveniente tanto del entorno interno como externo de la organización. Su objetivo principal es identificar los factores estratégicos, es decir, aquellos elementos, tanto internos como externos, que influirán en el futuro de la organización. Una de las formas más sencillas y efectivas para llevar a cabo este monitoreo es a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que permite obtener una visión integral de las condiciones del entorno.

2. Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia se refiere a la creación de planes a largo plazo destinados a gestionar de manera efectiva las oportunidades y amenazas del entorno, basándose en las fortalezas y debilidades internas identificadas a través del análisis FODA. Este proceso incluye varios componentes clave:

➤ Misión:

La misión es la razón de ser de la organización; describe qué hace la empresa y qué valor aporta a la sociedad, ya sea proporcionando un servicio como limpieza doméstica o un producto como vehículos. Es

una declaración que define el propósito fundamental de la empresa en el presente.

Aunque algunos consideran que la misión y la visión son conceptos diferentes, una manera de diferenciarlos es pensar que la misión describe lo que la empresa es actualmente, mientras que la visión proyecta lo que la organización aspira a ser en el futuro.

➤ **Objetivos:**

Los objetivos representan los resultados finales que se esperan alcanzar a través de las actividades planificadas. Deben formularse de manera clara, utilizando verbos de acción que especifiquen lo que se logrará dentro de un plazo determinado y, cuando sea posible, de manera cuantificada. El cumplimiento de estos objetivos debe contribuir al cumplimiento de la misión de la organización.

A diferencia de los objetivos, las metas son más generales y no necesariamente cuantificadas ni vinculadas a un plazo específico. Un buen objetivo debe ser específico, orientado a la acción y expresado con un verbo en infinitivo.

➤ **Estrategias:**

Las estrategias constituyen un plan integral que detalla cómo se alcanzarán la misión y los objetivos de la empresa. El propósito de la estrategia es maximizar las ventajas competitivas y minimizar las desventajas. Existen varios tipos de estrategias que una empresa puede adoptar:

- **Estrategia Corporativa:** Define en qué negocios participará la empresa.
- **Estrategia Competitiva:** Define cómo competirá la empresa dentro del mercado.
- **Estrategia Funcional:** Detalla las políticas y tácticas específicas a nivel de cada área funcional, como marketing, operaciones, recursos humanos, etc.

➤ **Políticas:**

Las políticas son directrices generales que guían la toma de decisiones dentro de la organización y aseguran que las acciones y decisiones tomadas estén alineadas con la misión, los objetivos y las estrategias corporativas. Las políticas operan como un marco de referencia para que los empleados actúen dentro de los lineamientos establecidos.

3. Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas formuladas se llevan a cabo a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos específicos. Este proceso puede implicar cambios significativos en la cultura organizacional, la estructura o el sistema de gestión de la empresa. A veces conocida como planificación operativa, la implementación estratégica se refiere a las decisiones diarias sobre cómo se distribuyen los recursos y se ejecutan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

4. Evaluación y Control

La evaluación y el control son procesos mediante los cuales se supervisan las actividades de la organización y se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planeados. Este paso es crucial para verificar el rendimiento de la empresa y determinar si la estrategia está funcionando como se esperaba. Si bien la evaluación y el control constituyen la última fase de la administración estratégica, también pueden servir para identificar debilidades en las estrategias previas, lo que puede llevar a la revisión y ajuste de los planes estratégicos.

Para que este proceso sea efectivo, los gerentes deben obtener información clara, precisa y oportuna de los niveles inferiores de la jerarquía, lo que les permitirá comparar lo que realmente ocurre con lo que se había planificado inicialmente.

La retroalimentación y aprendizaje es una parte fundamental del modelo de administración estratégica. A medida que la organización desarrolla y pone en práctica sus estrategias, programas y otros planes, es común que surjan la necesidad de revisar o ajustar decisiones previas. Este proceso continuo de evaluación y ajuste permite que la empresa aprenda de sus experiencias pasadas y mejore su capacidad para tomar decisiones en el futuro. A través de la retroalimentación, las organizaciones pueden corregir errores, adaptar sus estrategias a nuevos contextos y mejorar su desempeño general. Este enfoque en los elementos de la administración estratégica muestra cómo cada paso contribuye al éxito de la organización, desde el análisis inicial hasta

la evaluación final. La integración de estos componentes permite que la empresa se adapte de manera proactiva a los cambios y desafíos del entorno.

1.3 Desafíos de la Administración Estratégica

Las estrategias se conciben como los medios mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo establecidos. Estas estrategias abarcan aspectos como la expansión geográfica, la diversificación, la adopción de nuevas tecnologías y recursos, así como la optimización del presupuesto destinado a ofrecer servicios adecuados a las comunidades en México. Por ello, es fundamental contar con un estratega que dirija las instituciones públicas. Un estratega es un líder con competencias clave, tales como habilidades para dirigir, tomar decisiones, negociar, trabajar en equipo, delegar responsabilidades y tener una visión clara del futuro. Su rol es crucial para garantizar el cumplimiento efectivo y eficiente de los servicios que las instituciones públicas brindan a las comunidades locales.

La dirección estratégica se enfrenta a la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias, las cuales afectan a toda la organización en lugar de centrarse únicamente en operaciones específicas. Este es uno de los mayores retos para los directivos, quienes están acostumbrados a administrar los recursos de manera diaria y rutinaria. Esta transición puede ser problemática debido a la formación que los directivos suelen recibir, la cual está orientada más hacia funciones operativas y no hacia la toma de decisiones estratégicas a gran escala. Por esta razón, es esencial tener en cuenta otros desafíos clave en la administración estratégica:

1. Amenazas de nuevos competidores:

Los nuevos jugadores pueden ingresar al mercado con recursos frescos, siempre y cuando las barreras de entrada sean bajas. Esto puede generar una competencia más intensa y desafiante para las empresas establecidas.

2. Rivalidad entre competidores:

En un mercado donde los competidores ya están bien posicionados, será más complicado para una empresa competir, ya que se enfrentará constantemente a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, nuevos lanzamientos de productos y promociones de productos existentes.

3. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado se vuelve menos atractivo cuando los proveedores están muy organizados, tienen recursos poderosos y pueden imponer precios elevados o exigencias de grandes pedidos. Esto es aún más problemático si los insumos que proporcionan son esenciales para la empresa y no existen sustitutos fácilmente accesibles o son costosos.

4. Presencia de sustitutos:

Si un producto tiene muchos sustitutos en el mercado, especialmente aquellos que son más baratos o fáciles de acceder, el mercado se vuelve menos atractivo. Además, si los clientes están bien organizados, podrán cambiar fácilmente a otros productos a menor costo.

5. Adaptación al cambio:

Uno de los mayores desafíos para muchas organizaciones es la capacidad de adaptarse al cambio y realizar una planificación estratégica realista. Las empresas, al sentirse presionadas por la competencia y la necesidad de expandirse rápidamente en el mercado, pueden desarrollar planes demasiado ambiciosos que no son alcanzables debido a la falta de recursos y capacidad para implementarlos de manera efectiva.

Estos desafíos requieren que los directivos no solo tengan habilidades operativas, sino que también estén preparados para pensar estratégicamente, anticipar cambios y adaptar sus planes en respuesta a un entorno dinámico y competitivo.

1.4 Dimensiones Sociales y Éticas de la Administración Estratégica

La **responsabilidad social** se refiere al grado en que las actividades de una organización protegen y mejoran a la sociedad más allá de lo que se requiere para cumplir con los intereses legales, económicos o técnicos de la empresa. Esto implica llevar a cabo acciones que benefician a la comunidad, incluso si estas actividades no generan un retorno financiero directo para la organización. Ejemplos de estas actividades incluyen el apoyo a causas sociales, el desarrollo de programas de bienestar comunitario o el impulso de iniciativas de educación y salud, que no solo benefician a la empresa en términos de reputación, sino que también mejoran la calidad de vida de las personas fuera del ámbito de la organización.

Por otro lado, la **responsabilidad ética** está relacionada con los roles y obligaciones más allá de los requisitos legales e industriales mínimos. Es un concepto más amplio y exige que las empresas actúen con integridad, tomando decisiones basadas en principios y valores éticos, que a menudo implican compromisos adicionales para asegurar el bienestar social y medioambiental. En la administración estratégica, al igual que en otras disciplinas, se debe tener una responsabilidad moral de proteger el entorno y las relaciones en las que opera la organización. Esto implica no solo la implementación de estrategias eficaces para alcanzar los objetivos comerciales, sino también el cuidado y la consideración de los efectos de estas estrategias en la comunidad, el medio ambiente y las personas.

La empresa debe adoptar prácticas que promuevan la ética y la responsabilidad social, como: el cuidado del medio ambiente, el comportamiento respetuoso con los clientes, la comunicación transparente, el bienestar del personal, el establecimiento de buenas relaciones con los proveedores, el impulso de programas de formación continua, y el fortalecimiento de principios y valores éticos dentro de la organización. Estos esfuerzos no solo refuerzan la imagen de la empresa, sino que también contribuyen a una mayor cohesión social y empresarial, generando un impacto positivo en todos los grupos involucrados.

Responsabilidad Ambiental:

Este aspecto hace referencia al impacto que las acciones o la inacción de un individuo o grupo tienen sobre la naturaleza y las futuras generaciones. En el contexto empresarial, la responsabilidad ambiental incluye la evaluación de los daños que una empresa pueda causar al medio ambiente y la implementación de acciones correctivas para mitigar estos efectos. La ética juega un papel fundamental en este

ámbito, ya que las empresas tienen la obligación ética de operar de manera que minimicen su huella ecológica y protejan los recursos naturales.

La **ética**, como fundamento de la responsabilidad social, se basa en el cumplimiento de valores y principios que orientan las decisiones y las acciones de las personas y organizaciones hacia el bien común. En el contexto de la administración estratégica, la ética se convierte en un pilar fundamental para la toma de decisiones, ya que debe guiar todas las operaciones de la empresa, desde la interacción con los empleados y clientes hasta la manera en que se relaciona con otros actores del mercado y la comunidad.

En este sentido, la organización debe demostrar un comportamiento ético consistente, no solo en sus decisiones estratégicas, sino también en su operación diaria. Este comportamiento ético debe reflejarse en todas las acciones de la empresa, desde el liderazgo hasta cada uno de los empleados. Las decisiones deben tomar en cuenta el impacto social y ambiental, sin perder de vista los objetivos empresariales. Este enfoque asegura que la organización no solo sea rentable, sino que también actúe de manera responsable y sostenible en el largo plazo.

En resumen, la administración estratégica no solo debe enfocarse en el crecimiento económico, sino también en el compromiso con el bienestar social, la ética empresarial y la sostenibilidad ambiental, creando valor a largo plazo para todas las partes interesadas.

1.5 Actividad Emprendedora e Innovación Corporativa

Las organizaciones modernas se encuentran constantemente ante un entorno en constante evolución, impulsado por factores como el avance de nuevas tecnologías, la globalización de los mercados, y las crecientes demandas de los consumidores. Estos cambios exigen que las empresas se adapten rápidamente, no solo en sus productos y servicios, sino también en sus procesos internos, competencias y capacidades tecnológicas. De este modo, la innovación se convierte en una herramienta fundamental para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mercado global cada vez más dinámico.

El proceso de innovación puede manifestarse de diversas formas, desde la creación de nuevos productos que respondan a las necesidades cambiantes de los consumidores, hasta la implementación de procesos internos más eficientes que optimicen los recursos disponibles. Esta innovación no solo se refiere a la tecnología o a los productos, sino también a la forma en que las organizaciones se gestionan y se estructuran, lo que incluye la manera en que se toman las decisiones, se gestionan los recursos humanos, se organizan los procesos operativos y se mejora la experiencia del cliente.

Para mantenerse competitivas, las empresas deben incorporar constantemente nuevos conocimientos, adquirir nuevas competencias y desarrollar capacidades tecnológicas que les permitan anticiparse a los cambios del entorno. Las reglas del juego en los mercados están en constante transformación, lo que implica que las organizaciones deben ser flexibles y proactivas, adaptándose rápidamente a las nuevas demandas y normativas del mercado. En este sentido, la innovación es esencial no solo para la creación de nuevos productos, sino también para la

renovación de modelos de negocio que permitan a las empresas mantenerse relevantes.

La **administración estratégica** juega un papel crucial en este proceso de adaptación e innovación. Es un enfoque integral que permite a las organizaciones definir su dirección a largo plazo y tomar decisiones informadas basadas en un análisis exhaustivo tanto del entorno interno como del externo. La administración estratégica permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, evaluar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, y formular estrategias que les permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno competitivo.

Además, este proceso estratégico no termina con la formulación de planes, sino que incluye la **implementación y evaluación** de las estrategias diseñadas. La implementación asegura que las decisiones tomadas se lleven a cabo de manera efectiva, mientras que la evaluación permite a las organizaciones medir el impacto de sus acciones y ajustar las estrategias cuando sea necesario. Este ciclo continuo de formulación, implementación y evaluación permite a las empresas estar siempre preparadas para enfrentar los desafíos del entorno, mientras aprovechan las oportunidades que surgen.

En resumen, la actividad emprendedora y la innovación son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas que adoptan una mentalidad innovadora y emplean un enfoque estratégico integral tienen mayores probabilidades de adaptarse con éxito a los cambios del mercado, satisfacer las necesidades de sus clientes y mantenerse competitivas a largo plazo. La administración estratégica, al ser un proceso dinámico, ofrece las herramientas necesarias para guiar a las organizaciones en este proceso de innovación y adaptación continua.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UNIDAD I

CUESTIONARIO

1. ¿Qué es la administración estratégica?

Respuesta:

La administración estratégica es un proceso integral que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización. Se enfoca en la toma de decisiones basadas en un análisis detallado del entorno interno y externo, y busca garantizar el éxito y la competitividad sostenibles.

2. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de administración estratégica?

Respuesta:

Las principales fases son:

1. **Formulación de la estrategia:** Desarrollar planes a largo plazo basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
2. **Implementación de la estrategia:** Ejecutar los planes desarrollados a través de acciones específicas y asignación de recursos.
3. **Evaluación y control:** Medir el desempeño de las estrategias implementadas y hacer ajustes según sea necesario.

3. ¿Por qué es importante la administración estratégica en las organizaciones?

Respuesta:

La administración estratégica es importante porque permite a las organizaciones adaptarse al entorno cambiante, optimizar el uso de recursos, mantener una ventaja

competitiva, mejorar la toma de decisiones, y lograr sus objetivos a largo plazo de manera más eficiente.

4. ¿Cómo contribuye el análisis FODA a la administración estratégica?

Respuesta:

El análisis FODA ayuda a las organizaciones a identificar sus **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**. Este análisis proporciona una base para la formulación de estrategias efectivas, ya que permite a las empresas tomar decisiones informadas sobre cómo aprovechar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, y abordar las oportunidades y amenazas externas.

5. Define la "visión" de una organización dentro de la administración estratégica.

Respuesta:

La visión es una declaración que describe el futuro deseado de la organización. Es una guía a largo plazo que establece hacia dónde quiere llegar la empresa, proporcionando dirección y propósito.

6. ¿Qué es la misión de una organización y cuál es su papel en la administración estratégica?

Respuesta:

La misión define el propósito fundamental de una organización, lo que hace y para quién lo hace. En la administración estratégica, la misión es crucial porque orienta las decisiones y actividades de la empresa, alineando todos los esfuerzos hacia un objetivo común.

7. ¿Qué es una ventaja competitiva y cómo se logra?

Respuesta:

Una ventaja competitiva es la capacidad de una organización para superar a sus competidores en ciertos aspectos, como costos, calidad o innovación. Se logra mediante la creación de estrategias que aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades del mercado, mientras se mitigan las debilidades y se enfrentan las amenazas externas.

8. ¿Qué papel juegan las políticas empresariales en la administración estratégica?

Respuesta:

Las políticas empresariales son directrices amplias que guían la toma de decisiones en la organización. Son esenciales para asegurar que las decisiones y acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos y la misión de la empresa. Las políticas proporcionan coherencia y dirección dentro de la estrategia.

9. ¿Cómo se puede medir el éxito de una estrategia implementada en una organización?

Respuesta:

El éxito de una estrategia se puede medir mediante el **desempeño organizacional**, que incluye indicadores clave como la rentabilidad, el crecimiento, la satisfacción del cliente, la cuota de mercado, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. Además, es importante realizar una **evaluación continua** para hacer ajustes y optimizaciones.

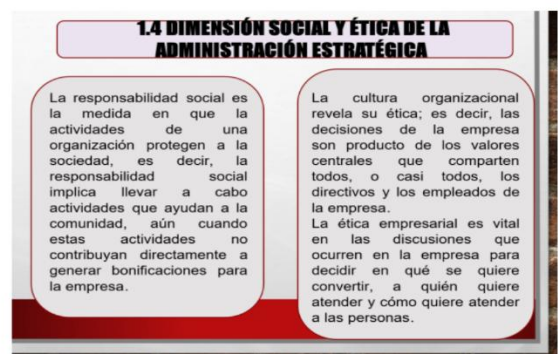
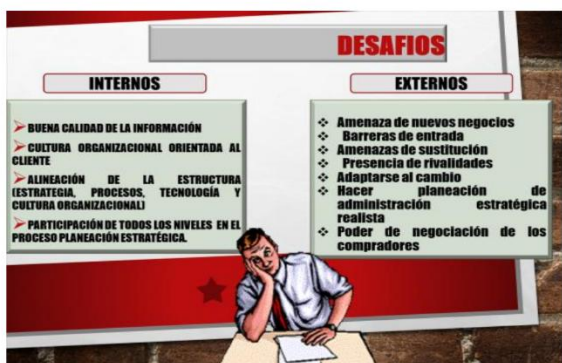
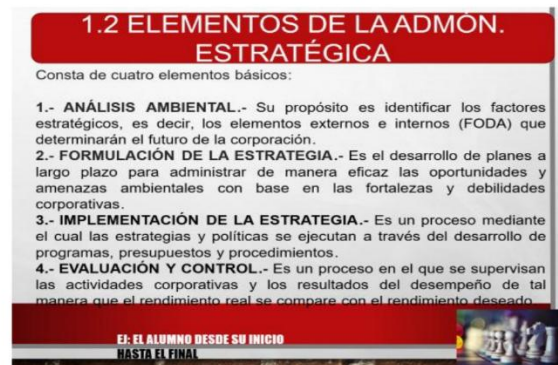
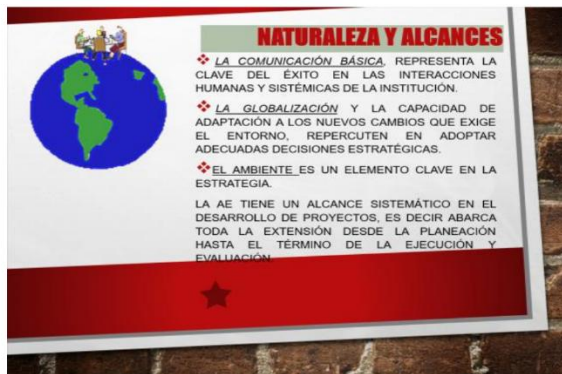
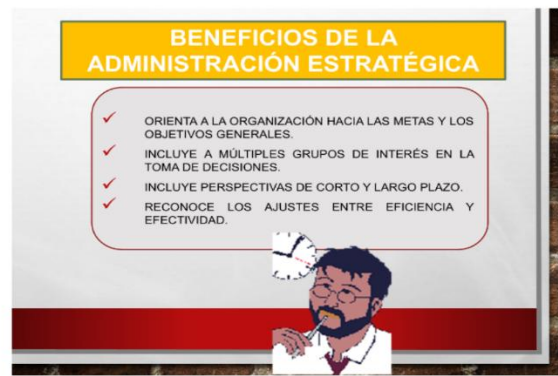
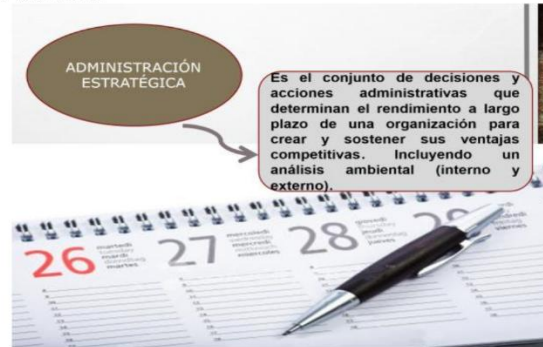
10. ¿Qué desafíos comunes enfrentan las organizaciones en la administración estratégica?

Respuesta:

Los desafíos incluyen:

- **Resistencia al cambio:** La cultura organizacional puede dificultar la implementación de nuevas estrategias.
- **Competencia creciente:** Las empresas deben estar preparadas para enfrentar nuevos competidores y adaptarse a cambios rápidos en el mercado.
- **Falta de recursos:** La falta de recursos financieros, humanos o tecnológicos puede obstaculizar la ejecución de estrategias efectivas.
- **Ambigüedad en el entorno:** Los cambios rápidos y la incertidumbre del mercado pueden hacer que las decisiones estratégicas sean difíciles de implementar.

UNIDAD 1 PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

1.5 ACTIVIDAD EMPRENDEDOR E INNOVACIÓN CORPORATIVA

ACTIVIDAD EMPRENDEDOR:

Un emprendedor tiene la capacidad de iniciar y gestionar empresas nuevas, con ayuda de capacidades innovadoras, flexibles y creativas para realizar actividades que engrandezcan el área corporativa.

La administración estratégica maneja esta área como la inversión, innovación y la imitación.



PROCESOS PERMANENTES DE LA AE

ANÁLISIS.- Las metas estratégicas: (misión, visión y objetivos estratégicos), así como lo referente al entorno interno y externo.

DECISIONES.- Tomadas por los líderes en términos generales que abordan 2 interrogantes: ¿cuáles y cómo competir con las organizaciones?

ACCIONES.- Las que habrán de emprenderse, instrumentando **estrategias** con los recursos necesarios y planean la organización convirtiéndolas en realidad.



LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA RADICA EN ESTUDIAR POR QUÉ ALGUNAS EMPRESAS TIENEN MEJOR DESEMPEÑO QUE OTRAS.



INNOVACIÓN CORPORATIVA

La innovación es una capacidad importante relacionada con la dinámica competitiva.

La innovación es la clave de la sobrevivencia corporativa a largo plazo.

Innovación.- Es el conjunto de tareas que se utilizan para crear inventos e innovaciones dentro de una organización, está compuesta por dos procesos:

- El comportamiento estratégico autónomo.- De abajo hacia arriba
- El comportamiento estratégico inducido.- De arriba hacia abajo



TEMA 2

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica se estructura comúnmente en tres grandes fases interrelacionadas: **formulación, implementación y evaluación de la estrategia**. Este proceso constituye la base para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus metas a largo plazo, en un entorno dinámico y competitivo.

Formulación de la estrategia:

En esta primera etapa se definen los elementos fundamentales que orientan el rumbo de la organización. Esto incluye el desarrollo de la **misión**, que expresa la razón de ser de la empresa; la **visión**, que proyecta hacia dónde se quiere llegar en el futuro; y los **objetivos estratégicos**, que delimitan los resultados esperados. Asimismo, se realiza un análisis exhaustivo tanto del entorno interno (fortalezas y debilidades) como del externo (oportunidades y amenazas), comúnmente mediante herramientas como el análisis FODA. Esta información es clave para identificar opciones estratégicas viables.

Implementación de la estrategia:

Una vez definida la estrategia, es esencial ponerla en práctica. Esta etapa requiere la **asignación eficiente de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales**, así como el diseño de estructuras organizacionales y sistemas de gestión adecuados. La implementación implica también la comunicación clara de la estrategia a todos los niveles de la organización y la

motivación del personal para su cumplimiento, asegurando que cada parte del plan estratégico se traduzca en acciones concretas.

Evaluación y control de la estrategia:

La fase final se centra en **supervisar y medir el desempeño** organizacional en relación con los objetivos establecidos. Se utilizan indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras herramientas para evaluar los resultados alcanzados. Si se detectan desviaciones significativas, se deben tomar **acciones correctivas o realizar ajustes en la estrategia** para asegurar su efectividad y relevancia ante los cambios del entorno.

Este proceso estratégico **no es lineal**, sino cíclico y continuo, ya que las condiciones del mercado y del entorno empresarial están en constante transformación. Por ello, las organizaciones deben mantenerse en un proceso permanente de **revisión, aprendizaje y adaptación**, garantizando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

2.1 Misión

La **misión** constituye una declaración fundamental que expresa la **razón de ser de una institución o empresa**, así como su propósito esencial dentro del sistema social en el que opera. Diversos autores coinciden en considerar la formulación de la misión como el **punto de partida del proceso de administración estratégica**, ya que establece los cimientos sobre los cuales se diseñan los objetivos, políticas y acciones futuras de la organización

Desde una perspectiva estratégica, la misión debe proporcionar **claridad y dirección**, respondiendo a interrogantes clave que orientan su formulación:

- ¿Quiénes somos como institución?
- ¿Cuál es la naturaleza de nuestras actividades y funciones sustantivas?
- ¿Qué valor específico aportamos a la sociedad?
- ¿Cuál es el propósito fundamental de nuestra existencia como entidad pública?
- ¿A qué segmentos de la población servimos?
- ¿Cuáles son los principales servicios o productos que ofrecemos actualmente, y cuáles se prevé desarrollar en el futuro?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos de nuestras acciones?

Estos cuestionamientos permiten construir una visión integradora del papel institucional, facilitando tanto la **comunicación interna** como la **proyección externa** de la organización.

Componentes Fundamentales de una Declaración de Misión

La misión debe estar estructurada de manera que incluya los siguientes **elementos esenciales**:

1. Definición de la actividad institucional:

Esta sección describe, de forma general, los **productos, servicios o áreas de intervención** actuales y proyectadas, el **mercado objetivo o público beneficiario**, así como el **enfoque operativo** característico de la institución.

2. **Objetivos generales no cuantificables:**

Se identifican las **aspiraciones estratégicas** de la organización, tales como la sostenibilidad institucional, la mejora continua, el desarrollo organizacional y el impacto social. Estos objetivos reflejan la intención de crecimiento y fortalecimiento a largo plazo, sin limitarse a métricas específicas.

3. **Valores y principios rectores:**

La misión debe incorporar los **principios filosóficos** que guían el actuar institucional, incluyendo consideraciones de tipo **social, ético, ambiental y humano**. Estos valores son clave para construir una **identidad organizacional coherente**, fortalecer la confianza pública y orientar la conducta del personal.

4. **Criterios de calidad de la misión:**

Para que sea efectiva, la misión debe reunir una serie de atributos fundamentales:

- ✓ Ser **amplia**, es decir, que permita cierta flexibilidad interpretativa sin perder enfoque.
- ✓ **Motivadora**, generando sentido de pertenencia y compromiso entre los integrantes de la institución.
- ✓ **Permanente**, manteniendo su validez en el tiempo aun frente a cambios del entorno.
- ✓ **Congruente**, es decir, que exista una alineación entre lo que se declara y lo que efectivamente se realiza.

Ejemplo Aplicado: Misión de Coca-Cola

La misión de Coca-Cola es refrescar al mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad, y crear valor y marcar la diferencia. En otras palabras, busca ser un agente de cambio positivo a través de sus productos y acciones, no solo en un sentido físico, sino también espiritual y social.

Elaboración:

- **Refrescar al mundo:**

Esto se refiere a su papel como empresa líder en la industria de bebidas, satisfaciendo las necesidades de hidratación y ofreciendo una variedad de productos para diferentes gustos y ocasiones.

- **Inspirar momentos de optimismo y felicidad:**

Coca-Cola busca conectar con las personas a través de sus campañas de marketing y eventos, generando emociones positivas y momentos memorables.

- **Crear valor y marcar la diferencia:**

Esto implica no solo generar beneficios para la empresa, sino también contribuir al bienestar social y ambiental de las comunidades donde opera. Coca-Cola se compromete con la sostenibilidad, la responsabilidad social corporativa y el desarrollo de prácticas comerciales éticas.

La misión de Coca-Cola se extiende más allá de la simple venta de bebidas, buscando ser un referente en la creación de experiencias positivas y un socio activo en la construcción de un futuro mejor para las personas y el planeta.

2.2 Visión

La **visión institucional o empresarial** constituye una **declaración estratégica** que describe el estado ideal o deseado que una organización aspira alcanzar en el futuro. En el contexto de instituciones o empresas, esta declaración no solo orienta las acciones hacia una meta futura, sino que también actúa como **motor de inspiración y cohesión**, fomentando la creatividad, el compromiso colectivo y la articulación de esfuerzos interinstitucionales.

Desde una perspectiva académica, la visión cumple una **función orientadora** dentro del proceso de administración estratégica, ya que proporciona una imagen clara del destino al que se dirige la organización. Este elemento proyectivo permite anticipar tendencias, adaptarse a los cambios del entorno y priorizar iniciativas alineadas con un propósito superior.

Una **visión bien formulada** debe reunir ciertas **características fundamentales** para garantizar su eficacia y apropiación institucional:

- **Brevedad:**

La declaración debe ser concisa, sin sacrificar claridad ni profundidad, lo cual facilita su comunicación y comprensión entre todos los actores.

- **Claridad y memorabilidad:**

Debe ser fácilmente comprendida, recordada y reproducida por los miembros de la organización y por el público externo.

- **Inspiración:**

Tiene que ser motivadora, movilizando el entusiasmo del personal e impulsando la superación continua, al representar una meta ambiciosa pero alcanzable.

Esta visión de futuro no solo proporciona **una dirección estratégica**, sino que también actúa como **referente simbólico** de lo que la organización desea representar ante la sociedad. Por ello, debe integrarse con coherencia al marco misional de la entidad, asegurando la congruencia entre lo que se es (misión) y lo que se desea ser (visión).

El análisis conjunto de **misión y visión** constituye el primer paso en la implementación del proceso de administración estratégica, al establecer las bases sobre las que se diseñarán políticas, objetivos y acciones institucionales. Para lograr un impacto real y tangible, en las organizaciones del sector público y privado, estas declaraciones deben estar alineadas con **el bienestar colectivo** y con los principios de **responsabilidad social, equidad y sostenibilidad**.

Como complemento indispensable, resulta esencial formular **objetivos estratégicos**, los cuales operan como puentes entre la misión actual y la visión futura. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales

(criterios SMART), permitiendo evaluar de manera concreta los avances hacia el ideal planteado.

Ejemplos de Visión de Empresas Reconocidas

A continuación, se presentan visiones empresariales que ilustran buenas prácticas en términos de brevedad, claridad e inspiración:

1. Nike

"Traer inspiración e innovación a cada atleta del mundo. Si tienes un cuerpo, eres un atleta."

Esta visión proyecta un mensaje inclusivo, poderoso e inspirador, alineado con la misión de promover el deporte como herramienta de desarrollo humano.

2. Amazon

"Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde las personas puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que deseen comprar en línea."

Amazon combina una visión centrada en el usuario con una ambición de liderazgo global, resaltando su compromiso con la accesibilidad, eficiencia e innovación.

3. Coca-Cola

"Inspirar momentos de optimismo y felicidad, crear valor y hacer la diferencia."

La visión de Coca-Cola enfatiza valores emocionales y sociales, reforzando su identidad como una marca vinculada a experiencias positivas y transformadoras.

4. IKEA

"Crear una mejor vida cotidiana para la mayoría de las personas."

Esta declaración combina sencillez y profundidad, expresando un propósito socialmente responsable y fácilmente comprensible para todos los públicos.

Estas visiones, aunque breves, condensan aspiraciones profundas y compromisos organizacionales de largo plazo, sirviendo como guía para la toma de decisiones estratégicas y como símbolo de identidad ante el entorno.

2.3 Valores

En el ámbito de la administración estratégica, los **valores organizacionales** representan un conjunto de **principios rectores fundamentales** que orientan tanto el comportamiento individual como las decisiones colectivas dentro de una entidad. Estos valores no solo influyen directamente en la **cultura organizacional**, sino que también configuran la manera en que se espera que los miembros de la institución actúen, interactúen y respondan a los desafíos del entorno. En este sentido, los valores constituyen un **pilar esencial en la construcción de la identidad corporativa**, facilitando la alineación entre los objetivos institucionales y las prácticas cotidianas.

La presencia de **valores claramente definidos, compartidos y comunicados** es clave para garantizar la coherencia entre la visión, misión y

estrategia de la organización. Lejos de ser conceptos abstractos o decorativos, los valores tienen una función estructurante en el diseño y ejecución del pensamiento estratégico, aportando consistencia ética, dirección moral y cohesión interna.

Funciones Estratégicas de los Valores en la Organización

1. Definición de la identidad organizacional

Los valores reflejan los principios fundamentales que la institución considera esenciales. Actúan como base de la **cultura organizacional**, moldeando sus normas, creencias y comportamientos esperados. En este sentido, constituyen una expresión de la identidad colectiva y de los compromisos institucionales frente a sus grupos de interés.

2. Orientación para la toma de decisiones

En los procesos estratégicos y operativos, los valores proporcionan **criterios de juicio** que permiten tomar decisiones coherentes con la visión y misión institucional. De esta forma, contribuyen a garantizar la integridad y la alineación de las acciones con los propósitos a largo plazo.

3. Fomento del compromiso y la motivación interna

Cuando los valores organizacionales son compartidos por el personal, se fortalece el **sentido de pertenencia**, lo que a su vez potencia el compromiso, la satisfacción laboral y la productividad. Esta conexión simbólica entre los individuos y la institución es un factor clave para el desempeño organizacional sostenido.

4. **Generación de una ventaja competitiva sostenible**

Los valores distintivos y bien comunicados pueden posicionar a la organización de forma diferencial en el mercado. Actúan como **elementos intangibles de valor**, fortaleciendo la reputación institucional y generando confianza entre los usuarios, beneficiarios o consumidores.

5. **Fundamento para la formulación de estrategias**

Los valores constituyen un **punto de partida normativo y ético** para la elaboración de planes estratégicos. Al definir qué es importante para la organización, permiten establecer **prioridades**, delinear objetivos y guiar el desarrollo de políticas institucionales coherentes y sostenibles.

Ejemplos de Valores Estratégicos Relevantes

A continuación, se enuncian algunos valores frecuentemente adoptados por organizaciones exitosas, tanto en el sector público como privado:

- **Excelencia operacional:**

Compromiso con la mejora continua de procesos, calidad y eficiencia.

- **Capacidad de aprendizaje:**

Promoción de la innovación, la adaptabilidad y la adquisición constante de nuevos conocimientos.

- **Gestión del talento humano:**

Reconocimiento del valor del capital humano y fomento de su desarrollo profesional.

- **Orientación al cliente o usuario:**

Priorización de las necesidades, expectativas y satisfacción de los destinatarios de productos o servicios.

- **Ética e integridad:**

Adherencia a principios morales, transparencia y responsabilidad.

- **Calidad:**

Búsqueda de la excelencia en la prestación de servicios o elaboración de productos.

- **Innovación:**

Capacidad de anticiparse a los cambios y generar soluciones creativas.

- **Reputación e imagen institucional:**

Construcción de una identidad positiva, confiable y reconocida socialmente.

- **Seguridad:**

Protección integral de las personas involucradas en los procesos organizacionales.

- **Sostenibilidad ambiental y responsabilidad social:**

Compromiso con el cuidado del entorno y la contribución al bienestar colectivo.

- **Eficiencia administrativa:**

Optimización de recursos, procesos y estructuras organizativas.

En síntesis, los valores representan un **componente esencial en la administración estratégica**, ya que proporcionan dirección ética, fortalecen la cohesión institucional y orientan el comportamiento organizacional en el largo plazo. Su adecuada formulación y difusión no solo consolidan la identidad de la organización, sino que también inciden positivamente en la generación de compromiso interno, la construcción de legitimidad externa y el logro de una **ventaja competitiva sostenible**. Por ello, integrar los valores en todos los niveles de planificación y gestión constituye una práctica fundamental para cualquier institución orientada al desarrollo estratégico y la excelencia organizacional.

2.4 Visión compartida

En el contexto de la administración estratégica y el desarrollo organizacional, el concepto de **visión compartida** se refiere a la construcción colectiva de una imagen deseada del futuro que es reconocida, asumida y promovida por todos los integrantes de una organización, equipo o comunidad. Esta visión no pertenece a un individuo en particular, sino que **emerge como resultado del consenso y de la integración de aspiraciones personales** que confluyen hacia un objetivo común.

Una visión compartida se consolida verdaderamente cuando las visiones individuales de los miembros no solo son conocidas por los demás, sino también acogidas y reinterpretadas dentro de un marco colectivo. Este proceso de apropiación mutua genera **un sentido profundo de pertenencia y compromiso**, lo cual constituye una fuente significativa de motivación intrínseca. En este escenario, la visión compartida actúa como una **fuerza cohesionadora** que impulsa la acción

coordinada, alinea esfuerzos y fomenta la corresponsabilidad hacia el logro de metas comunes.

La potencia de una visión compartida radica en su capacidad para **trascender intereses individuales** y canalizar la diversidad de talentos, ideas y perspectivas hacia una dirección estratégica común. La existencia de múltiples habilidades y enfoques dentro de una organización se convierte en una ventaja cuando estas diferencias convergen en un propósito colectivo. Esta convergencia de pensamientos genera **sinergias creativas**, promoviendo la innovación, el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Desde esta perspectiva, **la visión compartida no solo orienta la acción**, sino que también alienta a los miembros de la organización a tomar riesgos, superar barreras y colaborar activamente, incluso en contextos de incertidumbre. Se convierte, por tanto, en **el primer paso esencial para fomentar la cooperación interfuncional**, ya que proporciona un marco común de entendimiento que favorece la integración de las distintas áreas o unidades que componen la estructura organizacional.

Cada departamento o sección, al desempeñar funciones específicas, **aporta un valor diferenciado a la cadena de producción o servicio**. Sin embargo, es la existencia de una visión común lo que permite coordinar estas contribuciones parciales hacia una **meta organizacional unificada**. Así, se fortalece el sentido de dirección institucional y se promueve una cultura organizacional orientada al logro, la confianza mutua y la mejora compartida.

En este sentido, **las organizaciones que fomentan el desarrollo de visiones personales**, especialmente aquellas que estimulan el pensamiento reflexivo y la expresión de ideales individuales, generan condiciones propicias para que surjan visiones compartidas sólidas. Estas, a su vez, se convierten en **potentes catalizadores del cambio organizacional**, al movilizar la energía y el potencial creativo de cada miembro hacia una transformación estratégica sostenible.

La **visión compartida** representa una imagen colectiva del futuro deseado que es asumida por todos los miembros de una organización. No pertenece a un individuo, sino que surge de la integración de visiones personales alineadas hacia un objetivo común. Esta visión genera cohesión, sentido de pertenencia y compromiso, lo cual fortalece el trabajo colaborativo y promueve la innovación, incluso en contextos de riesgo o cambio.

Cuando las organizaciones fomentan la expresión de visiones individuales, se facilita la construcción de una visión compartida auténtica, que actúa como fuerza movilizadora. Además, permite alinear el talento y la diversidad interna en una misma dirección estratégica, logrando mayor coordinación entre áreas, fortaleciendo la identidad institucional y potenciando la eficacia organizacional.

2.5 Propósitos

El propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, que es la planeación a largo plazo. Como contraste; Intenta optimizar para el futuro de las tendencias actuales. Chiavenato (2003).

En el ámbito de la administración estratégica, es fundamental diferenciar entre los propósitos organizacionales y los objetivos estratégicos, ya que ambos desempeñan roles complementarios pero distintos en la planificación y ejecución de las estrategias empresariales.

Propósitos organizacionales

El propósito de una organización constituye una declaración amplia y trascendental que define su razón de ser, su aspiración fundamental y el impacto que desea generar en el entorno a largo plazo. Este enunciado responde al "por qué" de la existencia de la empresa y se relaciona estrechamente con su misión y visión. Actúa como una brújula que orienta todas las decisiones estratégicas y proporciona coherencia a las acciones de la organización, incluso en contextos de incertidumbre o cambio.

Por ejemplo, el propósito de una empresa tecnológica puede ser: "Mejorar la calidad de vida de las personas a través de la innovación tecnológica responsable." Este enunciado no establece una meta concreta ni un plazo, pero sí proporciona un marco orientador para todas las decisiones de la empresa, desde el diseño de productos hasta la responsabilidad social corporativa.

Objetivos estratégicos

En contraste, los objetivos son expresiones concretas de lo que la organización desea alcanzar en períodos de tiempo definidos. Deben cumplir con los criterios SMART (por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), lo que implica que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Los objetivos operativizan el propósito organizacional, transformándolo en metas tangibles que permiten evaluar el desempeño y el progreso.

Por ejemplo, un objetivo estratégico relacionado con el propósito anteriormente mencionado podría ser: “Desarrollar y lanzar al mercado tres nuevos dispositivos médicos basados en inteligencia artificial en los próximos cinco años.” Este objetivo es específico, puede medirse, es alcanzable dentro del contexto de la empresa, está alineado con su propósito y tiene un horizonte temporal claro.

Relación entre propósitos y objetivos

La relación entre propósitos y objetivos puede entenderse como una jerarquía lógica: el propósito establece una dirección general y trascendente, mientras que los objetivos definen los pasos concretos necesarios para avanzar en esa dirección. En este sentido, el propósito está íntimamente vinculado con la identidad organizacional y con elementos intangibles como la cultura y los valores, mientras que los objetivos están directamente relacionados con la implementación de estrategias específicas y el monitoreo del rendimiento.

Para ilustrarlo con otro ejemplo, una organización educativa puede tener como propósito: “Transformar la sociedad mediante una educación inclusiva y de

calidad.” A partir de este propósito, puede plantear objetivos como: “Incrementar en un 20% la tasa de retención estudiantil en los programas de educación superior en los próximos tres años.”

Por lo tanto, los propósitos y los objetivos constituyen dos niveles interrelacionados de la planificación estratégica. Mientras que el propósito otorga sentido y coherencia a la existencia de la organización, los objetivos permiten operativizar esa visión en acciones concretas, evaluables y alcanzables. La alineación entre ambos niveles es clave para lograr una gestión estratégica eficaz y sostenible en el tiempo.

2.6 Análisis del entorno

En la administración estratégica, el **análisis del entorno** es una etapa fundamental que consiste en examinar de manera sistemática los factores externos que pueden influir en el desempeño, las decisiones y las estrategias de una organización. Su propósito es identificar **oportunidades** y **amenazas** que provienen del entorno y que pueden afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

El entorno empresarial está en constante cambio debido a factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales y ambientales. Comprender estos factores permite a la organización **anticiparse a cambios, adaptarse proactivamente, identificar ventajas competitivas y minimizar riesgos**. Ignorar el análisis del entorno puede conducir a estrategias mal alineadas con la realidad externa.

Tipos de entorno

1. Entorno general (o macroentorno):

- Abarca factores amplios que afectan a todas las organizaciones en mayor o menor medida. Incluye:
- Factores políticos y legales (regulaciones gubernamentales, leyes laborales, políticas fiscales)
- Factores económicos (inflación, tipos de interés, crecimiento económico)
- Factores socioculturales (hábitos de consumo, cambios demográficos, valores sociales)
- Factores tecnológicos (innovaciones, digitalización, automatización)
- Factores ecológicos o ambientales (cambio climático, sostenibilidad, regulación ambiental)

2. Entorno específico (o microentorno): Se refiere a los actores más cercanos a la empresa que influyen directamente en su desempeño. Incluye:

- Clientes
- Competidores
- Proveedores
- Nuevos entrantes al mercado
- Productos sustitutos

Herramientas comunes para el análisis del entorno

- **Análisis PESTEL:**

Evalúa los factores del macroentorno en seis dimensiones (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

- **Las Cinco Fuerzas de Porter:**

Analiza la estructura del sector y el nivel de competencia en función de cinco fuerzas: competencia existente, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes.

- **Análisis FODA (o SWOT):**

Relaciona el análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) con el análisis interno (fortalezas y debilidades).

Ejemplo práctico

Imaginemos una empresa de alimentos orgánicos:

A nivel macroentorno, detecta una **tendencia creciente de consumidores preocupados por la salud**, lo que representa una oportunidad. Sin

embargo, también enfrenta una **posible amenaza en forma de regulaciones más estrictas sobre etiquetado y certificación**. En su entorno específico, observa que un nuevo competidor ha ingresado al mercado con precios agresivos, lo que podría afectar su cuota de mercado.

Con esta información, la empresa puede formular estrategias como mejorar su diferenciación de marca, diversificar productos, o fortalecer alianzas con proveedores sostenibles.

2.6.1 Externo

En el proceso de la administración estratégica, el **entorno externo** se refiere a todos aquellos factores **fuera del control directo de la organización** que pueden influir de manera positiva o negativa en su capacidad para formular, implementar y evaluar estrategias. Analizar el entorno externo permite a la empresa **anticiparse a los cambios, identificar oportunidades y prever amenazas**, lo cual es esencial para mantener o mejorar su posición competitiva.

El entorno externo es el **conjunto de condiciones, fuerzas y elementos externos** que rodean a la organización y afectan su desarrollo. Se divide generalmente en dos niveles:

1. Entorno general o macroentorno

Incluye factores amplios que afectan a todas las organizaciones de un país, industria o región, y que cambian constantemente. Las empresas no pueden controlarlos, pero sí pueden adaptarse a ellos. Se analizan comúnmente a través del modelo **PESTEL**, que considera:

- **Políticos:**

Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, leyes laborales, relaciones internacionales.

- **Económicos:**

Crecimiento económico, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, desempleo.

- **Sociales:**

Cultura, valores, estilo de vida, cambios demográficos, educación, salud.

- **Tecnológicos:**

Innovación, desarrollo de nuevos productos, automatización, digitalización.

- **Ecológicos (Ambientales):**

Sostenibilidad, cambio climático, regulaciones medioambientales.

- **Legales:**

Legislación vigente, normativas específicas del sector, protección al consumidor.

Ejemplo:

Una empresa de transporte puede verse afectada por nuevas regulaciones ambientales que exigen una flota de vehículos más ecológicos.

2. Entorno específico o microentorno

Está formado por los actores y condiciones directamente relacionados con el sector o industria donde opera la organización. Son más cercanos y afectan la competitividad directa. Se analizan comúnmente a través del modelo de **las cinco fuerzas de Porter**:

- **Rivalidad entre competidores existentes**
- **Amenaza de nuevos entrantes**
- **Poder de negociación de los clientes**
- **Poder de negociación de los proveedores**
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Utilidad del entorno externo

- Detectar **oportunidades** de crecimiento, innovación o expansión.
- Prevenir y prepararse ante **amenazas** externas.
- Formular estrategias **alineadas al contexto**.
- Anticiparse a los **cambios del mercado y del entorno** regulatorio.
- Fortalecer la **ventaja competitiva**.

El entorno externo es una fuente dinámica de oportunidades y amenazas. Una empresa que realiza un análisis estratégico riguroso del entorno externo está mejor preparada para **adaptarse, innovar y competir** en un contexto

cambiante. Este análisis no es un evento único, sino un proceso continuo que debe actualizarse periódicamente.

2.6.2 Interno

El **análisis del entorno interno** en la administración estratégica consiste en estudiar los **recursos, capacidades, competencias y limitaciones** que posee una organización con el objetivo de evaluar su **capacidad estratégica**, es decir, su habilidad para competir eficazmente y alcanzar sus metas a largo plazo.

Este análisis permite identificar las **fortalezas y debilidades internas** de la empresa, y es el complemento indispensable del análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas) dentro del enfoque FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*).

El análisis del entorno interno se centra principalmente en tres componentes clave:

1. Recursos

Los **recursos** son los activos que la organización posee y que puede utilizar para implementar sus estrategias. Se clasifican generalmente en:

- **Recursos tangibles:**

Físicos y financieros.

Ejemplos: maquinaria, edificios, capital, inventarios, tecnología, infraestructura.

- **Recursos intangibles:**

Menos visibles pero a menudo más valiosos.

Ejemplos: marca, reputación, patentes, cultura organizacional, conocimientos, relaciones con clientes.

Ejemplo:

Una empresa automotriz puede tener como recurso tangible una fábrica automatizada de última generación, y como recurso intangible una marca reconocida a nivel mundial.

2. Competencias

Las **competencias** son las habilidades y conocimientos que la organización ha desarrollado para usar sus recursos de manera efectiva. Se relacionan con la manera en que se combinan y aplican los recursos para ejecutar tareas clave.

- Se pueden clasificar en **competencias básicas** (habilidades comunes que todas las empresas necesitan) y **competencias distintivas o clave**, que representan una ventaja competitiva.

Ejemplo:

Una empresa tecnológica puede tener una competencia distintiva en diseño de software amigable para el usuario, que la diferencia de sus competidores.

3. Capacidad estratégica

La **capacidad estratégica** se refiere a la habilidad de una empresa para **utilizar sus recursos y competencias de manera conjunta y efectiva** a fin de sostener su ventaja competitiva en el tiempo.

Esto implica responder preguntas como:

- ¿Puede la empresa adaptarse al cambio?
- ¿Tiene recursos suficientes para innovar?
- ¿Está preparada para enfrentar la competencia global?

La capacidad estratégica puede incluir:

- Cultura organizacional adaptable
- Procesos eficientes
- Liderazgo fuerte
- Capacidad de innovación

Ejemplo:

Una empresa que ha logrado integrar sus departamentos de I+D, producción y marketing de manera eficiente puede responder rápidamente a cambios del mercado y lanzar productos innovadores más rápido que la competencia.

Importancia del análisis

- Permite **diagnosticar fortalezas** que se pueden aprovechar estratégicamente.
- Identifica **debilidades internas** que deben corregirse o mitigarse.
- Ayuda a **definir la ventaja competitiva sostenible**.
- Facilita la **formulación de estrategias realistas y alineadas** con la capacidad de la empresa.

Herramientas comunes para el análisis interno

- **Análisis FODA (parte interna):** Fortalezas y debilidades.
- **Cadena de valor de Porter:** Para analizar cómo se crean valor y ventajas competitivas a través de las actividades internas.
- **Benchmarking:** Comparación con competidores líderes.
- **Modelo VRIO:** Evalúa si un recurso o capacidad ofrece ventaja competitiva, según cuatro criterios: Valor, Rareza, Inmutabilidad y Organización.

Por lo tanto el análisis del entorno interno es un proceso estratégico clave que permite a las organizaciones **conocerse a sí mismas**, detectar su **potencial competitivo** y alinear sus recursos y capacidades con las **demandas del entorno externo**. Solo a través de este conocimiento profundo es posible formular e implementar estrategias sólidas y sostenibles.

2.7 Cultura

La **cultura organizacional** se define como el entramado de **valores compartidos, creencias, normas, actitudes y prácticas** que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Este sistema cultural influye de manera profunda en la forma en que se diseñan, comunican e implementan las estrategias organizacionales, actuando como un **marco interpretativo** que moldea las percepciones, decisiones y acciones de los empleados. En este sentido, la cultura representa el "**cómo**" de la estrategia: el medio a través del cual se materializan los objetivos estratégicos.

Funciones de la cultura organizacional en la administración estratégica

1. Influencia en la implementación estratégica

La cultura organizacional desempeña un papel determinante en la ejecución de las estrategias. Una cultura que valora la flexibilidad, la innovación y la cooperación, por ejemplo, facilitará la adopción de cambios estratégicos, mientras que una cultura rígida o resistente al cambio puede convertirse en un obstáculo para su implementación efectiva.

2. Refuerzo de la estrategia

Una cultura organizacional sólida, bien alineada con la estrategia, puede actuar como un factor facilitador de su éxito. En contraste, una cultura débil, fragmentada o incompatible con los objetivos estratégicos puede limitar gravemente la eficacia de las acciones planificadas. Así, la cultura puede funcionar tanto como un **acelerador** como un **freno** de la estrategia.

3. Motor de desarrollo estratégico

Más allá de su función de soporte, la cultura también puede constituirse en un **impulsor del desarrollo estratégico**, especialmente cuando promueve la innovación, el aprendizaje organizacional y la apertura al cambio. En este caso, la cultura no solo facilita la implementación, sino que **inspira y orienta la formulación de nuevas estrategias**.

4. Identidad organizacional y cohesión interna

La cultura aporta sentido de pertenencia, identidad institucional y cohesión entre los miembros de la organización. Estos elementos fortalecen el compromiso con los objetivos estratégicos y generan un clima favorable para el trabajo colaborativo, reduciendo resistencias y aumentando la alineación entre los individuos y la visión organizacional.

5. Fuente de ventaja competitiva

Cuando es única, difícil de imitar y alineada con la estrategia, la cultura organizacional puede convertirse en un **factor diferenciador** frente a la competencia. Este tipo de cultura no solo contribuye a la ejecución exitosa de la estrategia, sino que también **sostiene ventajas competitivas** a largo plazo.

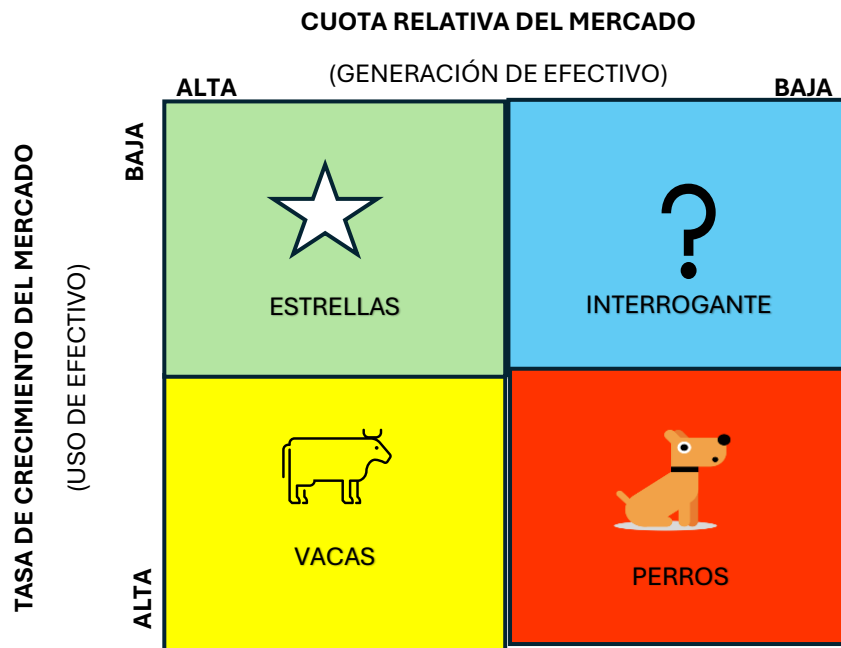
La relación entre cultura y estrategia

La interacción entre cultura y estrategia es compleja y bidireccional. Por un lado, una estrategia puede fracasar si no se considera el entorno cultural en el que debe implementarse. Como ha señalado el pensamiento estratégico contemporáneo, **“la cultura se devora a la estrategia”** (*culture eats strategy for breakfast*), lo cual sugiere que incluso las estrategias más sólidas pueden ser anuladas por una cultura organizacional no alineada.

Por otro lado, se reconoce que **la estrategia debe nutrirse de la cultura**, es decir, debe construirse teniendo en cuenta las fortalezas culturales existentes y orientarse a reforzar aquellas prácticas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos. En última instancia, la cultura define **cómo** se ejecutan las decisiones estratégicas y qué tan sostenibles pueden ser en el tiempo.

Por lo tanto, decimos que la cultura organizacional no es un elemento periférico, sino un **componente central** en el proceso de administración estratégica. Su influencia se manifiesta en la formulación, implementación y sostenibilidad de la estrategia. Reconocer, comprender y gestionar adecuadamente la cultura organizacional es clave para construir una **estrategia efectiva, coherente y perdurable**.

2.8 MATRIZ BCG



La **Matriz BCG (Boston Consulting Group)** es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar el portafolio de productos o unidades de negocio de una organización. Fue desarrollada por la consultora **Boston Consulting Group** en la década de 1970 y se emplea para ayudar a las empresas a **identificar qué productos o unidades de negocio deben recibir mayores inversiones, cuáles deben ser mantenidos o vendidos, y cuáles deben ser descontinuados.**

La matriz se basa en dos dimensiones clave:

1. **Tasa de crecimiento del mercado** (eje vertical).

2. Participación relativa de mercado (eje horizontal).

Estos dos factores ayudan a clasificar los productos o unidades de negocio en cuatro categorías, conocidas como “**estrellas**”, “**vacas lecheras**”, “**interrogantes**” y “**perros**”. A continuación, te explico qué representa cada categoría:

1. Estrellas

- **Características:**

Productos o unidades de negocio con **alta participación de mercado** y **alto crecimiento**. Son líderes en mercados en expansión.

- **Recomendación:**

Requieren **altas inversiones** para mantener su liderazgo y aprovechar el crecimiento del mercado. Con el tiempo, si el mercado se estabiliza, pueden convertirse en vacas lecheras.

Ejemplo: Un producto innovador en un mercado tecnológico emergente que está obteniendo rápidamente cuota de mercado.

2. Vacas lecheras

- **Características:**

Productos o unidades con **alta participación de mercado** pero en mercados con **bajo crecimiento**. Estas unidades generan **grandes flujos de caja** debido a su posición dominante en mercados estables o maduros.

- **Recomendación:**

Las vacas lecheras requieren **pocas inversiones** adicionales y pueden ser fuentes clave de **financiamiento** para otras áreas de la empresa.

Ejemplo: Productos maduros como un teléfono móvil clásico en un mercado saturado que sigue siendo rentable, pero con poco crecimiento.

3. Interrogantes

- **Características:**

Productos con **baja participación de mercado** en mercados **de alto crecimiento**. Tienen un potencial de crecimiento, pero necesitan grandes inversiones para aumentar su participación de mercado.

- **Recomendación:**

Se necesita una evaluación cuidadosa. La empresa debe decidir si invierte en estos productos para convertirlos en estrellas o si los abandona debido a la alta incertidumbre y las bajas probabilidades de éxito.

Ejemplo: Nuevos productos lanzados en un sector emergente, donde no se sabe aún si ganarán cuota de mercado frente a la competencia.

4. Perros

- **Características:**

Productos con **baja participación de mercado** y en mercados con **bajo crecimiento**. Su rentabilidad es limitada, y en muchos casos, no generan ingresos significativos.

- **Recomendación:**

Estos productos tienden a ser **eliminados o vendidos** ya que no justifican la inversión necesaria para mejorar su posición.

Ejemplo: Un producto obsoleto que ya no tiene demanda significativa y está perdiendo dinero.

La **Matriz BCG** sirve para:

1. **Evaluar el portafolio de productos o unidades de negocio:**

Ayuda a la empresa a entender cuáles de sus productos o unidades están teniendo un buen desempeño y cuáles necesitan ajustes o abandonar.

2. **Asignar recursos de manera eficiente:**

Permite a los directivos tomar decisiones sobre dónde deben concentrarse los recursos, ya sea para invertir más, mantener o desinvertir, basándose en la posición de cada producto en el mercado.

3. **Tomar decisiones estratégicas informadas:**

Facilita la identificación de estrategias adecuadas para cada grupo de productos. Por ejemplo, se pueden tomar decisiones sobre invertir en productos con alto potencial de crecimiento, mantener productos rentables, o eliminar productos que no están contribuyendo positivamente al negocio.

4. **Orientar la inversión y el crecimiento:**

La matriz ayuda a enfocar las inversiones y esfuerzos en los productos o unidades de negocio que tienen el mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Esto facilita la maximización de beneficios a largo plazo.

5. **Identificar áreas de riesgo o de oportunidad:**

La matriz permite a la empresa identificar productos que pueden ser **riesgosos** (como los "perros") o **promisorios** (como las "estrellas" o "interrogantes"), orientando así las estrategias de crecimiento, diversificación o desinversión.

La **Matriz BCG** es una herramienta clave en la **administración estratégica**, ya que permite gestionar eficientemente el portafolio de productos, tomar decisiones informadas sobre inversión y desarrollo, y optimizar la asignación de recursos dentro de la empresa.

Cómo se elabora la Matriz BCG

El proceso de elaboración de la matriz implica los siguientes pasos:

1. **Identificación de productos/unidades de negocio:**

Primero, la empresa debe listar los productos o unidades de negocio que desea evaluar.

2. **Evaluación de la participación de mercado relativa:**

Para cada producto, se calcula su participación de mercado relativa, que es el cociente entre la cuota de mercado del producto y la cuota del competidor más cercano.

3. Evaluación del crecimiento del mercado:

Se determina la tasa de crecimiento del mercado para cada producto o unidad. Esto se puede medir mediante la tasa de crecimiento anual del mercado en el que el producto opera.

4. Ubicación de los productos en la matriz:

Se coloca cada producto en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz en función de su **tasa de crecimiento del mercado** y su **participación relativa de mercado**.

5. Análisis y toma de decisiones:

Finalmente, los gerentes deben analizar la matriz y decidir las estrategias para cada grupo de productos: **invertir y crecer** (para las estrellas), **mantener** (para las vacas lecheras), **evaluar o desinvertir** (para los interrogantes) y **abandonar** (para los perros).

Ejemplo práctico:

Imagina que una empresa de tecnología tiene tres productos:

- **Producto A:** Nuevo smartphone en un mercado con alta demanda (alta tasa de crecimiento y baja participación).
- **Producto B:** Un software de gestión empresarial popular, pero en un mercado maduro (alta participación y bajo crecimiento).
- **Producto C:** Un servicio de telecomunicaciones que ha estado perdiendo clientes debido a la competencia (baja participación y bajo crecimiento).

En la matriz BCG:

- **Producto A** sería un **interrogante** porque tiene un **alto potencial de crecimiento**, pero aún no ha alcanzado una alta participación en el mercado.
- **Producto B** sería una **vaca lechera**, ya que es muy popular y genera ingresos estables en un mercado maduro.
- **Producto C** sería un **perro**, pues no tiene un buen desempeño ni en términos de participación de mercado ni en el crecimiento del mercado.

La **Matriz BCG** es una herramienta útil para gestionar el portafolio de productos de una empresa, ayudando a tomar decisiones sobre dónde invertir, qué mantener y qué abandonar. Su simplicidad y enfoque visual la convierten en un método popular en la administración estratégica para evaluar la posición de diferentes unidades de negocio en relación con el mercado.

2.9 Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)

La **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**, también conocida como **unidad de negocio**, se define como una subdivisión interna de una organización que opera de manera relativamente autónoma, aunque permanece alineada con la misión general de la empresa matriz. En términos prácticos, puede conceptualizarse como una "empresa dentro de otra empresa", con capacidad para desarrollar su propia estrategia y tomar decisiones gerenciales independientes.

Una de las características distintivas de una UEN es que posee una **visión y misión propias**, así como una **segmentación clara de su público objetivo**. Esta unidad es plenamente consciente del entorno competitivo en el que opera,

identifica a sus principales competidores y **administra de forma independiente sus recursos financieros**, lo que le otorga agilidad en la toma de decisiones.

A pesar de su grado de autonomía, cada UEN mantiene una **interdependencia estratégica** con las demás unidades de negocio de la organización. Esta relación permite coordinar esfuerzos cuando es necesario, al tiempo que se respetan las particularidades de cada unidad. En el ámbito anglosajón, estas unidades son conocidas como *Strategic Business Units* (SBU). Un ejemplo histórico de su implementación es **General Electric**, empresa pionera que en 1973 optó por descentralizar sus operaciones en diversas UEN, tales como GE Capital, GE Energy, GE Healthcare, GE Technology, GE Infrastructure y GE Home and Business Solutions.

Ventajas de establecer unidades estratégicas de negocio

1. Facilitación de la expansión empresarial:

La estructura por UEN permite a cada unidad concentrarse en un nicho específico del mercado, con su propia audiencia y modelo de negocio. Esta especialización fomenta el **crecimiento rentable**, ya que se optimiza la propuesta de valor de cada unidad. En este contexto, herramientas como la **matriz de Ansoff** resultan útiles para definir estrategias de desarrollo.

2. Mejor posicionamiento de productos:

Organizar los productos por unidades de negocio facilita su

posicionamiento en el mercado, ya que evita la sobrecarga de una sola área directiva y delega esta responsabilidad a equipos especializados. De este modo, cada UEN puede centrar sus esfuerzos en potenciar el reconocimiento y la competitividad de sus propios productos.

3. Autonomía en la toma de decisiones:

Al contar con identidad propia, cada UEN define y gestiona sus **objetivos estratégicos**, toma decisiones sobre su **imagen corporativa**, **selección de personal**, **estrategias de marketing**, **desarrollo de productos** y **gestión operativa**, sin depender directamente del aparato central de la empresa, lo que agiliza la respuesta ante los desafíos cotidianos.

4. Mayor capacidad de adaptación al cambio:

Dado que el entorno empresarial es dinámico y cambiante, las UEN pueden **responder con mayor rapidez a las transformaciones del mercado**, identificar nuevas tendencias y redirigir su estrategia de forma oportuna, lo que garantiza su **relevancia y permanencia**. En contraste, una empresa sin este modelo podría encontrar mayores dificultades para adaptarse con agilidad.

5. Mejora en la organización interna:

En corporaciones de gran escala, la implementación de UEN contribuye significativamente a una **mayor organización de los procesos empresariales**, incluyendo producción, logística, distribución, atención al cliente, marketing y gestión

financiera. Este enfoque promueve la eficiencia operativa y facilita la supervisión y control de resultados.

La creación de **Unidades Estratégicas de Negocios** representa una estrategia eficaz para afrontar la complejidad organizacional y fortalecer el enfoque estratégico en empresas diversificadas. Al permitir una mayor autonomía, especialización y adaptabilidad, las UEN contribuyen significativamente al crecimiento sostenido, a la competitividad y al alineamiento estratégico de la empresa en su conjunto.

Desventajas de implementar Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

1. Proceso de planificación extenso:

La creación de una unidad estratégica de negocio implica una **etapa de planificación prolongada y minuciosa**, ya que se trata de diseñar una estructura semi-autónoma dentro de la organización. Esta unidad debe poseer todos los elementos funcionales, tanto internos como externos, que le permitan operar con independencia relativa, sin desvincularse de la visión y misión de la empresa matriz. La complejidad radica en establecer una identidad propia, alineada al mismo tiempo con la estrategia global de la organización.

2. Elevados requerimientos de inversión:

El establecimiento de una UEN requiere una **asignación significativa de recursos financieros**, tanto para la contratación de personal especializado como para la adquisición de infraestructura tecnológica y materiales necesarios para su funcionamiento. Dichas inversiones deben provenir del presupuesto de la empresa

principal, lo cual implica analizar cuidadosamente la viabilidad del proyecto en términos de **retorno de inversión y sostenibilidad económica**.

3. Riesgo de competencia interna:

En ausencia de una planificación estratégica adecuada, puede producirse una **superposición entre las líneas de productos** de diferentes unidades de negocio, lo que genera **conflictos de mercado**. Si las UEN compiten por el mismo segmento de clientes, utilizan canales de distribución similares o enfrentan a los mismos competidores, es probable que surja una competencia interna que, lejos de ser saludable, termine afectando la rentabilidad global de la empresa.

4. Complejidad en la implementación y coordinación:

El proceso de desarrollo, implementación y puesta en marcha de una UEN suele ser complejo, especialmente en empresas de gran tamaño o de carácter multinacional. La **coordinación de objetivos, recursos y procesos** entre la unidad estratégica y la matriz puede enfrentarse a obstáculos operativos o comunicacionales. Además, el cumplimiento de los lineamientos y supervisión central puede dificultarse si no existen canales eficientes de comunicación y control, lo que puede ralentizar la toma de decisiones e interferir con el cumplimiento de metas.

5 tipos y ejemplos de unidades de negocio

1. Unidad de negocio por segmentación de clientes.
2. Unidad de negocio por productos.
3. Unidad de negocio por servicios.
4. Unidad de negocio regional.
5. Unidad de negocio por innovaciones.

1. Unidades de negocio basadas en la segmentación de clientes

Este tipo de unidad estratégica de negocio surge cuando una organización comercializa un producto o servicio que posee la capacidad de adaptarse a distintos perfiles de consumidores, considerando factores como **preferencias individuales, características demográficas, comportamiento de compra, nivel socioeconómico o sensibilidad al precio**.

En este enfoque, la empresa crea **múltiples unidades de negocio**, cada una especializada en atender una **segmentación específica del mercado**, pero todas comparten como base un producto o servicio de la misma naturaleza o categoría. Lo que varía entre ellas son los ajustes realizados para personalizar la oferta según las necesidades particulares de cada grupo de clientes.

Por ejemplo, una compañía automotriz puede desarrollar líneas diferenciadas de vehículos como:

- una línea económica dirigida a jóvenes profesionales,
- una línea familiar enfocada en padres de familia,
- y una línea de lujo destinada a clientes de alto poder adquisitivo.

Todas estas unidades comparten el **producto principal (vehículos)**, pero cada una adapta sus características, diseño, precio, tecnología y canales de distribución en función del segmento al que desea llegar.

Esta estructura permite una **mayor especialización**, ya que cada unidad puede diseñar estrategias específicas de marketing, ventas y atención al cliente, lo que incrementa la posibilidad de **satisfacer de manera más precisa las**

expectativas del consumidor y, en consecuencia, mejorar la competitividad y la participación en el mercado.

No obstante, este modelo requiere una gestión cuidadosa para evitar la canibalización entre unidades y asegurar que los recursos se asignen eficientemente sin perder sinergias entre las diferentes divisiones. Ej: FEDEX

2. Unidades de negocio organizadas por líneas de productos

Este tipo de Unidad Estratégica de Negocio (UEN) se estructura en función de la **diversificación del portafolio de productos** que ofrece una empresa. A diferencia del modelo basado en la segmentación de clientes, en este caso las unidades de negocio responden a la **naturaleza distinta de los productos**, los cuales presentan características, procesos y mercados claramente diferenciados entre sí. Cada UEN se encarga de una **línea de productos específica**, lo que implica diferencias notables en aspectos clave como la **producción, logística de distribución, canales de venta, estrategias de comercialización, características técnicas** y, en muchos casos, **segmentos de consumidores**. A pesar de estas divergencias operativas, todas las unidades permanecen integradas bajo una **misma identidad corporativa**, compartiendo el **nombre de la marca, el logotipo y la reputación institucional**.

Por ejemplo, una empresa multinacional como **Sony** puede tener unidades de negocio dedicadas a productos electrónicos de consumo (televisores, cámaras), otra centrada en dispositivos móviles, y otra más en videojuegos. Aunque estos productos varían considerablemente en cuanto a diseño, funcionalidad, ciclo de

vida y demanda del mercado, todos ellos están amparados bajo la misma marca, lo que aporta **coherencia y fortaleza a la imagen global de la empresa**.

La principal ventaja de este enfoque es que permite a la organización **especializarse en la gestión y desarrollo de cada tipo de producto**, aplicando estrategias adecuadas a sus particularidades y al entorno competitivo específico. Además, promueve una **mayor eficiencia operativa y comercial**, al adaptar los procesos a las necesidades propias de cada línea.

Sin embargo, este modelo también requiere una **coordinación estratégica sólida** para mantener la cohesión de la marca y evitar que los distintos productos compitan entre sí o generen mensajes contradictorios hacia el mercado.

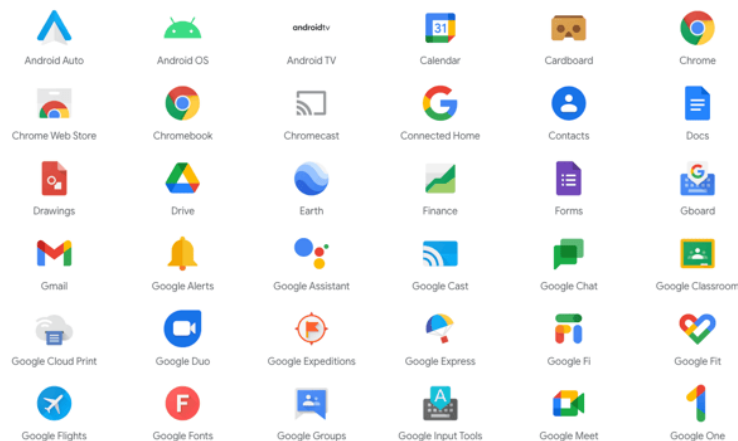
Un caso representativo de este tipo de organización por líneas de productos es la empresa estadounidense **Apple Inc.**, la cual dispone de un portafolio altamente diversificado que abarca una amplia gama de productos tecnológicos. Entre sus dispositivos físicos se encuentran el **iPhone, iPad, iPod, MacBook, Apple Watch, AirPods, iTag** y diversos accesorios, todos ellos diseñados para cumplir funciones distintas y dirigidos a diferentes segmentos de mercado.

Asimismo, en el ámbito del software, Apple ha desarrollado aplicaciones y plataformas como **iTunes, Final Cut, Finder y QuickTime**, que atienden necesidades específicas relacionadas con la reproducción multimedia, la edición de video o la gestión de archivos. A pesar de sus diferencias funcionales y técnicas, todos estos productos comparten una característica esencial: **la identidad corporativa de la marca Apple**, reconocible mundialmente por el icónico logotipo de la manzana.

Este ejemplo ilustra cómo una empresa puede gestionar múltiples unidades de negocio diferenciadas por producto, manteniendo al mismo tiempo **una imagen de marca sólida y coherente**, que actúa como un elemento unificador en la percepción del consumidor.

3. Unidades de negocio basadas en servicios

De forma similar a las unidades organizadas por líneas de productos, una empresa puede estructurar sus unidades en función de los servicios que proporciona. Cada unidad puede operar de manera independiente o colaborar con otras, dependiendo de las necesidades estratégicas de la empresa. Aunque generalmente funcionan de manera autónoma, todas están bajo la misma identidad corporativa, lo que garantiza la coherencia con la marca principal.



4 Unidad de negocio regional

Una unidad de negocio por región se define por la ubicación de su clientela. La empresa matriz suele crear divisiones que se adaptan a las preferencias, cultura, gustos y necesidades específicas de cada área. Esto es necesario, ya que si

los productos se ofrecieran de la misma manera en todos los países, no se lograrían las mismas ventas.

Un ejemplo de unidad de negocio regional es Zara.

Un claro ejemplo se observa en la industria de la moda, particularmente con la marca española Zara, que adapta sus prendas según el país donde operan sus tiendas, ajustando incluso el stock. Cada temporada, la compañía también adapta sus productos a los gustos, costumbres y el clima de cada región. Además, pueden variar los precios para un mismo tipo de producto según el lugar.

5 Unidad de negocio por innovaciones

Este tipo de unidad se da cuando una empresa adquiere, fusiona o crea un producto o servicio que le permite mejorar significativamente su rentabilidad. Las unidades de negocio por innovación son comunes en sectores como la tecnología y los dispositivos electrónicos.

Ejemplo de unidad de negocio por innovación: TikTok, For Business y Shopify. Un buen ejemplo es la alianza entre TikTok y la empresa canadiense Shopify, cuyo objetivo es permitir que los usuarios de la popular aplicación de videos puedan comprar directamente a las marcas que tienen tienda en línea en Shopify. Esta colaboración genera estrategias específicas para la alianza, que operan de manera independiente al resto de la plataforma.

La manera en que una empresa organiza sus unidades de negocio dependerá de sus objetivos comerciales, las características de sus productos o servicios y su ubicación.

2.10 Matriz de crecimiento producto-mercado

La matriz de crecimiento producto-mercado, también conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta estratégica utilizada por las empresas para identificar oportunidades de crecimiento mediante la evaluación de sus productos actuales y nuevos en relación con los mercados actuales y nuevos. Fue propuesta por Igor Ansoff en 1957 y se ha convertido en un marco clásico en la formulación de estrategias de expansión empresarial

Divide las opciones de crecimiento en cuatro cuadrantes, dependiendo de si el producto o el mercado son nuevos o existentes.

La Matriz de Ansoff (o Matriz de Crecimiento Producto-Mercado) se basa en la combinación de dos factores:

- **Producto:** Se refiere a los productos o servicios que la empresa ofrece, ya sean existentes o nuevos.
- **Mercado:** Se refiere a los mercados en los que la empresa opera, ya sean actuales o nuevos.

Estructura de la Matriz Ansoff

La matriz se organiza en cuatro cuadrantes:

MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACIÓN DE MERCADO Coca-Cola Clásica	DESARROLLO DE PRODUCTOS Coca-Cola Cereza Coca-Cola Vainilla
	Nuevos	DESARROLLO DE MERCADOS Coca-Cola Light Coca-Cola Zero	DIVERSIFICACIÓN Fanta

1. Penetración de Mercado:

Estrategia que busca aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes. Es la opción menos arriesgada, ya que se trabaja con productos y mercados que la empresa ya conoce.

Ejemplo:

Una empresa como Coca-Cola puede aplicar esta estrategia al intensificar su inversión en publicidad o al ofrecer promociones para incrementar las ventas de su bebida original en mercados donde ya opera, como Estados Unidos o México.

2. **Desarrollo de Productos (Nuevos):**

Implica la entrada en nuevos mercados con productos existentes. Esto puede incluir la expansión geográfica, el enfoque en nuevos segmentos demográficos o el uso de canales de distribución alternativos.

Ejemplo:

La cadena de cafeterías **Starbucks** al ingresar al mercado asiático con su línea tradicional de bebidas representa un claro caso de desarrollo de mercado, al llevar sus productos ya conocidos a un nuevo contexto geográfico y cultural.

3. **Desarrollo de Mercados (Nuevos):**

Se enfoca en expandirse a nuevos mercados con los productos o servicios actuales. Consiste en la creación de nuevos productos dirigidos a mercados ya existentes. Esta estrategia puede responder a cambios en las preferencias del consumidor, avances tecnológicos o la necesidad de innovación constante.

Ejemplo:

La empresa tecnológica **Apple** al lanzar el Apple Watch como un nuevo producto dirigido a su base de clientes existente de iPhone constituye un caso de desarrollo de producto, pues se trata de una innovación dentro del mismo ecosistema de mercado

4. **Diversificación:**

Es la estrategia más arriesgada, ya que implica el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Puede ser relacionada (cuando hay

sinergias con las actividades actuales) o no relacionada (cuando se entra en sectores completamente distintos).

Ejemplo:

La empresa **Virgin Group**, al pasar de la industria musical a la aviación (Virgin Atlantic), ejemplifica una diversificación no relacionada. Por otro lado, **Toyota** al desarrollar vehículos eléctricos e híbridos para nuevos mercados puede representar una diversificación relacionada

Utilidad de la Matriz de Ansoff

- **Identificar oportunidades de crecimiento:**

Ayuda a visualizar diferentes caminos para el crecimiento empresarial.

- **Planificar estrategias de crecimiento:**

Proporciona un marco para tomar decisiones estratégicas sobre cómo y dónde crecer.

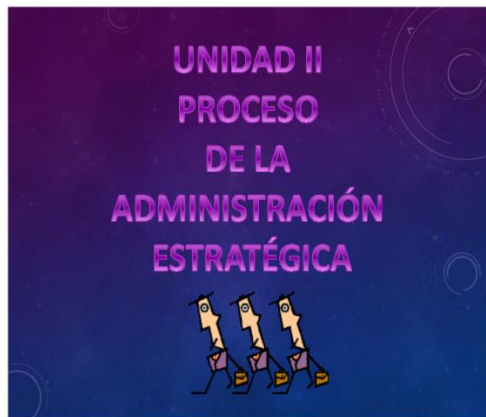
- **Analizar riesgos y oportunidades:**

Permite evaluar los riesgos y oportunidades asociados a cada opción de crecimiento.

- **Adaptar la estrategia a la situación de la empresa:**

Facilita la adaptación de la estrategia según las condiciones actuales y los objetivos de crecimiento de la empresa.

UNIDAD 2 PRESENTACION

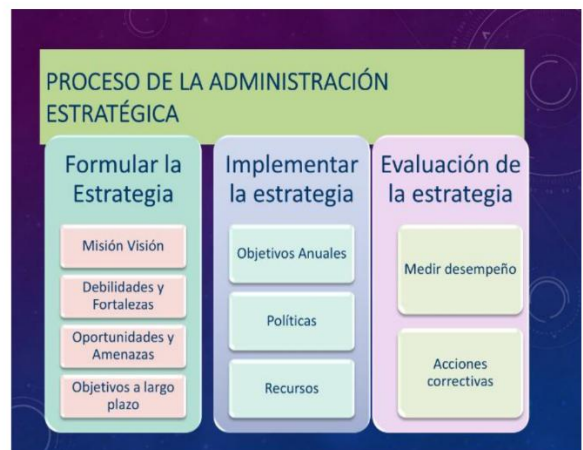


PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La **administración estratégica** es un **proceso** de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

TODA EMPRESA, SIN DISTINGO DE TAMAÑO, TIPO DE INDUSTRIA, SEGMENTO DE NEGOCIO O PAÍS DONDE REALIZA SUS NEGOCIOS, DEBE POSEER UN PROCESO QUE LE PERMITA ASEGURAR QUE DISPONE DE UNA METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA.



DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

- **MISIÓN**
La misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares. **Es la razón de ser de la organización.**



REDACTANDO LA MISIÓN

- Los nueve componentes esenciales en una declaración de misión son (aunque no todos deben estar presentes):
 - Clientes
 - Productos o servicios
 - Mercados
 - Tecnología
 - Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
 - Filosofía
 - Concepto de sí misma
 - Preocupación por la imagen pública
 - Preocupación por los empleados



PRESENTACIÓN

VISIÓN



Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? una visión clara, bien comunicada y alcanzable provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.

VALORES

Son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear pautas de comportamiento.

No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no, se pierde credibilidad.

Las siguientes preguntas ayudan, a definir los valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?



VISIÓN COMPARTIDA



Es la respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear?.

Es el primer paso para que las personas comiencen a trabajar en conjunto, alienta a la innovación y se logra crear una identidad común.

PROPÓSITOS

Tiene presente la visión de cómo debe ser la posición del liderazgo deseada y establece los criterios que la organización utilizará para establecer el camino y las pautas de su progreso.

Debe ser participativo y compartido.



ESTRATEGIAS FODA

Esta matriz sirve como punto de partida para determinar qué estrategias se implementarán.

Al combinar las fortalezas y las oportunidades, es posible descubrir las **potencialidades** de la empresa, que sugieren el camino a seguir.

Al combinar las debilidades y amenazas, se accede a las **limitaciones** de la empresa, las cuales constituyen una advertencia sobre aquello que hay que corregir o evitar.

La combinación de las fortalezas y las amenazas suponen los **riesgos**, mientras que la combinación de las debilidades y las oportunidades marcan los **desafíos**.



ESTRATEGIAS FODA



	Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	1 2 Listar las fortalezas	1 2 Listar las debilidades 3	
Oportunidades	1 2 Listar las oportunidades 3	Estrategias FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas	1 2 Listar las amenazas 3	Estrategias FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

PRESENTACIÓN

MATRIZ B.C.G. 1970

Matriz Del Grupo Consultor de Boston (B.C.G.)
Es un método gráfico de análisis de portafolio de negocios.

El enfoque del BCG implica tres pasos importantes:

- Dividir una compañía en sus unidades estratégicas del negocio (UEN) y evaluar las perspectivas a largo plazo de cada una.
- Comparar las UEN entre sí, mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una.
- Desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada UEN.

Estructura de la matriz de BCG

La matriz de BCG, está estructurada, la cual se divide en cuatro células:

	Rentabilidad	Inversión
Alta	Alta	Alta
Baja	Alta	Baja
Nula Negativa	Nula Negativa	Muy Alta
Baja Negativa	Baja Negativa	Desinvertir

MATRIZ ANSOFF Y/O PRODUCTO MERCADO

MATRIZ B.C.G. 1970

Este modelo es para graficar opciones de empresa términos productos mercados con objetivo incrementar ventas.

Matriz Del Grupo Consultor de Boston (B.C.G.)
Es un método gráfico de análisis de portafolio de negocios.
El enfoque del BCG implica tres pasos importantes:
•Dividir una compañía en sus unidades estratégicas del negocio (UEN) y evaluar las perspectivas a largo plazo de cada una.
•Comparar las UEN entre sí, mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una.
•Desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada UEN.

Estructura de la matriz de BCG
La matriz de BCG, está estructurada, la cual se divide en cuatro células:

	Alta	Baja
Alta	Alta	Baja
Baja	Alta	Baja
Nula Negativa	Nula Negativa	Muy Alta
Baja Negativa	Baja Negativa	Desinvertir

QUÉ ES UNA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)?

Es una unidad diseñada para fabricar y comercializar uno o mas productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.

Al frente de la UEN hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables

CARACTERÍSTICAS DE LAS UEN'S

- Una misión única y diferenciada
- Unos competidores perfectamente identificados
- Un mercado (clientes) y unos productos relacionados totalmente reconocidos
- Control de las funciones de su negocio
- Su contabilidad es independiente y gozan de cierta autonomía financiera y presupuestal
- Su planificación es independiente si bien es independiente con la planeación corporativa
- Al frente de la UEN hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables

CUESTIONARIO

UNIDAD 2

1. ¿Cómo definirías la administración estratégica y cuál es su importancia dentro de una organización?

Respuesta:

La administración estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su dirección futura, formula estrategias, las implementa y realiza un control y evaluación constantes. Es importante porque permite anticipar cambios del entorno, mejorar la competitividad, asignar recursos eficientemente y alinear a toda la organización hacia objetivos comunes.

2. Explica en qué consiste el análisis del entorno externo y por qué es fundamental para el proceso estratégico.

Respuesta:

El análisis del entorno externo implica estudiar factores fuera de la organización que pueden afectar su desempeño, como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (análisis PESTEL), así como las fuerzas competitivas (modelo de Porter). Es fundamental porque permite identificar oportunidades y amenazas del entorno que influyen en las decisiones estratégicas.

3. ¿Qué aspectos se consideran en el análisis interno de una empresa?

Menciona ejemplos.

Respuesta:

El análisis interno evalúa los recursos, capacidades, procesos y cultura de la

organización. Se identifican fortalezas y debilidades internas. Ejemplos incluyen: calidad del talento humano, tecnologías disponibles, infraestructura, reputación de marca, procesos operativos y capacidad financiera.

4. ¿Cuál es la función de la misión y visión dentro del proceso de administración estratégica?

Respuesta:

La **misión** define el propósito actual de la organización, su razón de ser, mientras que la **visión** describe lo que desea alcanzar en el futuro. Ambas guían la formulación de estrategias, orientan a los colaboradores y permiten que las acciones estén alineadas con el propósito organizacional.

5. Describe cómo se relacionan los valores corporativos con la estrategia empresarial.

Respuesta:

Los valores corporativos representan los principios éticos y culturales que rigen el comportamiento organizacional. Están estrechamente vinculados a la estrategia porque influyen en la toma de decisiones, definen la forma en que la organización opera y se relaciona con su entorno y aseguran coherencia entre el discurso y las acciones.

6. ¿Qué es una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y cuál es su utilidad en la formulación estratégica?

Respuesta:

Una UEN es una división o segmento dentro de una empresa que tiene su propia

estrategia, mercado, productos y competencia, y que puede operar como si fuera una unidad independiente. Su utilidad radica en que permite diseñar estrategias personalizadas según las condiciones particulares de cada unidad, mejorando la eficiencia y competitividad global de la empresa.

7. Explica qué herramientas se pueden utilizar para formular estrategias.

Menciona al menos dos.

Respuesta:

Algunas herramientas clave son:

- **Matriz FODA:** Ayuda a identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para generar estrategias adecuadas.
- **Matriz BCG:** Permite analizar el portafolio de productos o UENs según su crecimiento de mercado y participación relativa, facilitando decisiones de inversión.
- **Matriz Ansoff:** Facilita la planificación del crecimiento mediante estrategias de mercado y producto.

8. ¿En qué consiste la implementación estratégica? ¿Qué factores son clave para su éxito?

Respuesta:

La implementación estratégica es el proceso de llevar a la práctica las estrategias formuladas. Involucra la asignación de recursos, diseño de estructuras organizacionales, liderazgo y gestión del cambio. Factores clave para el éxito incluyen: liderazgo efectivo, comunicación clara, compromiso del personal, alineación de recursos y cultura organizacional favorable.

9. ¿Por qué es necesario realizar una evaluación y control de las estrategias?

¿Cómo se lleva a cabo?

Respuesta:

Es necesario porque permite verificar si la estrategia está cumpliendo los objetivos propuestos y hacer ajustes en caso de desviaciones. Se lleva a cabo mediante el establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs), seguimiento de resultados, comparación con metas establecidas, retroalimentación y toma de decisiones correctivas.

10. Describe un ejemplo práctico (real o hipotético) de una empresa que haya desarrollado exitosamente el proceso de administración estratégica.

Respuesta:

Un ejemplo hipotético podría ser una empresa de alimentos saludables, "NutriVida S.A.", que define su misión como "mejorar la nutrición de las personas mediante productos naturales". Analiza su entorno, identifica una oportunidad de crecimiento en el mercado internacional, y formula una estrategia de desarrollo de mercado para exportar a países vecinos. Implementa la estrategia con una campaña de marketing y alianzas logísticas, y evalúa el crecimiento en ventas y posicionamiento mediante indicadores trimestrales. Esto le permite ajustar sus acciones y mantener una ventaja

CUESTIONARIO

UNIDAD 2

1. ¿Qué elemento forma parte esencial de la cultura organizacional?

- A) Estructura de capital
- B) Valores compartidos por los empleados ✓**
- C) Crecimiento del mercado
- D) Estrategias de diversificación

2. Una cultura organizacional fuerte puede ayudar a:

- A) Reducir los ingresos por ventas
- B) Evitar el cumplimiento de las normas legales
- C) Alinear a los empleados con los objetivos de la organización ✓**
- D) Incrementar la rotación del personal

Tema: Matriz BCG

3. En la Matriz BCG, los productos “Estrella” se caracterizan por tener:

- A) Baja cuota de mercado y bajo crecimiento
- B) Alta cuota de mercado y alto crecimiento ✓**
- C) Alta rentabilidad y baja inversión
- D) Alta participación y bajo riesgo

4. En la Matriz BCG, los “Perros” representan:

- A) Productos con alto potencial de crecimiento
- B) Unidades con alta rentabilidad
- C) Productos con baja cuota de mercado y bajo crecimiento ✓**
- D) Productos líderes del mercado

Tema: Unidades Estratégicas de Negocios (UENs)

5. Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es:

- A) Una estructura informal dentro del equipo directivo
- B) Un área de la empresa que opera como negocio independiente ✓**
- C) Una herramienta de análisis externo
- D) Una estrategia de desarrollo de producto

6. ¿Cuál de los siguientes elementos NO forma parte clave de una UEN?

- A) Su propio mercado objetivo
- B) Control financiero independiente del corporativo**
- C) Su propia competencia directa**
- D) Dependencia total de la estrategia corporativa ✓**

Tema: Matriz de Crecimiento Producto-Mercado (Ansoff)

7. En la Matriz de Ansoff, la estrategia de penetración de mercado busca:

- A) Aumentar ventas en mercados actuales con productos actuales ✓**
- B) Introducir productos nuevos en nuevos mercados

- C) Diversificar el portafolio de inversiones
- D) Implementar fusiones internacionales

8. El desarrollo de producto implica:

- A) Exportar productos existentes a nuevos países
- B) Vender productos actuales a los mismos clientes
- C) Crear nuevos productos para mercados existentes ✓**
- D) Crear nuevos canales de distribución

Tema: Análisis FODA

9. El análisis FODA sirve principalmente para:

- A) Determinar la rentabilidad financiera anual
- B) Diagnosticar la situación interna y externa de una organización ✓**
- C) Evaluar la liquidez de la empresa
- D) Predecir el comportamiento del consumidor

10. ¿Cuál de los siguientes elementos corresponde a una amenaza en un análisis FODA?

- A) Capacidad de innovación
- B) Infraestructura tecnológica avanzada
- C) Nuevas regulaciones desfavorables en el mercado ✓**
- D) Buena reputación de marca

CASO PRÁCTICO

Proyecto del Proceso de Administración Estratégica

Empresa: EcoVida S.A.C.

Sector: Productos de limpieza ecológicos

Ubicación: Yucatán, México

1. Misión

Producir y ofrecer productos de limpieza biodegradables y ecológicos de alta calidad, que contribuyan al bienestar de las personas y a la preservación del medio ambiente, mediante procesos sostenibles y relaciones comerciales justas.

2. Visión

Ser reconocidos en América Latina como la empresa líder en soluciones de limpieza sustentable, promoviendo un estilo de vida responsable con el planeta y accesible para todos.

3. Valores Corporativos

- **Sostenibilidad:** Compromiso con el cuidado del medio ambiente.
- **Innovación:** Desarrollo continuo de productos y procesos eficientes.
- **Ética:** Transparencia en nuestras acciones y relaciones.
- **Calidad:** Excelencia en productos y servicio al cliente.
- **Compromiso social:** Apoyo a comunidades locales y comercio justo.

4. Visión Compartida

Construir junto a nuestros colaboradores, clientes, proveedores y aliados una cultura orientada a generar impacto positivo en la salud del hogar y del planeta, fomentando la responsabilidad ambiental como eje común de nuestras decisiones.

5. Propósitos Estratégicos

- Desarrollar una línea de productos 100% biodegradables.
- Incrementar la presencia de la marca en el mercado nacional y regional.
- Fomentar prácticas de economía circular dentro de la cadena productiva.
- Generar alianzas con ONG y gobiernos locales para campañas educativas ambientales.

6. Análisis del Entorno Externo

6.1 Análisis PESTEL

- **Político:** Políticas gubernamentales que promueven productos ecoamigables; incentivos fiscales para empresas sostenibles.
- **Económico:** Inflación moderada, crecimiento del sector orgánico y ecológico; aumento del poder adquisitivo de segmentos medios.
- **Social:** Mayor conciencia ambiental entre consumidores jóvenes; demanda creciente de productos sin químicos tóxicos.
- **Tecnológico:** Avances en biotecnología y envases reciclables.
- **Ecológico:** Preocupación por la contaminación plástica y química en hogares y ríos.
- **Legal:** Legislación ambiental más estricta sobre productos de limpieza; certificaciones requeridas.

6.2 Análisis de la Competencia (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter)

- **Rivalidad entre competidores:** Moderada, con pocas marcas ecológicas consolidadas.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Media, debido a barreras como certificaciones y desarrollo de fórmulas.
- **Poder de los proveedores:** Bajo, ya que hay varias fuentes de materias primas naturales.

- **Poder de los clientes:** Alto, los consumidores comparan precios y beneficios ecológicos.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Alta, por productos de limpieza convencionales y alternativas caseras.

6.3 Oportunidades y Amenazas

- **Oportunidades:**
 - Expansión a mercados extranjeros sostenibles.
 - Nuevas regulaciones que favorecen productos ecológicos.
 - Apoyo de ONGs y financiamiento verde.
- **Amenazas:**
 - Entrada de grandes multinacionales en el segmento verde.
 - Cambios en regulaciones de etiquetado ecológico.
 - Desinformación sobre productos sostenibles.

7. Análisis del Entorno Interno

7.1 Recursos y Capacidades

- **Recursos Tangibles:**
 - Planta de producción con tecnología ecológica.
 - Red de distribución en Lima y principales ciudades del país.
- **Recursos Intangibles:**
 - Marca reconocida por consumidores responsables.
 - Certificaciones ecológicas (ISO 14001, Sello Verde Perú).
- **Capacidades Organizacionales:**
 - Desarrollo de productos innovadores.
 - Capacidad logística eficiente con bajo impacto ambiental.
 - Cultura organizacional alineada con los valores ecológicos.

7.2 Fortalezas y Debilidades

- **Fortalezas:**
 - Productos diferenciados y certificados.
 - Compromiso real con la sostenibilidad.
 - Alta satisfacción del cliente.
- **Debilidades:**
 - Limitada presencia internacional.
 - Recursos financieros restringidos para publicidad masiva.
 - Dependencia de algunos insumos importados.

8. Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Posicionar marca con apoyo institucional y ONGs	Diferenciarse frente a grandes empresas convencionales
Debilidades	Alianzas estratégicas para exportación	Riesgo financiero ante inestabilidad económica

9. Próximos pasos (Planeación Estratégica Sugerida)

- Diseñar un **Plan Estratégico a 5 años** con metas de expansión regional.
- Fortalecer la **comunicación de valor sostenible** a través de medios digitales.
- Buscar **alianzas con distribuidores verdes** en Colombia, Chile y México.
- Desarrollar un **nuevo empaque 100% reusable** como innovación clave.
- Diversificar canales de venta con **plataformas de e-commerce ecológicas**.

EJERCICIOS Y CASOS PRÁCTICOS

UNIDAD 2

Ejercicios prácticos que incluyen la **Matriz BCG**, **Unidades Estratégicas de Negocio (UENs)** y la **Matriz de Crecimiento Producto-Mercado (Ansoff)**.

Ejercicios Prácticos de Estrategia Empresarial



Empresa Ficticia: "NutriVida S.A."

Sector: Alimentos saludables

Descripción: NutriVida S.A. es una empresa que produce y comercializa alimentos naturales y saludables. Tiene presencia en el mercado nacional y busca expandirse a nuevos mercados. Sus productos incluyen barras energéticas, batidos proteicos, snacks orgánicos y suplementos alimenticios.



Ejercicio 1: Identificación de Unidades Estratégicas de Negocio (UENs)

Instrucción: Identifica y describe las UENs de NutriVida S.A.

Solución:

Las **UENs** se definen como áreas del negocio con objetivos y estrategias propias que pueden ser gestionadas de manera independiente.

UEN	Producto principal	Segmento objetivo	Objetivo estratégico
UEN 1	Barras energéticas	Deportistas y jóvenes activos	Aumentar participación nacional
UEN 2	Suplementos alimenticios	Adultos mayores y atletas	Diversificar canales de distribución
UEN 3	Snacks orgánicos	Niños y familias preocupadas por salud	Desarrollar productos nuevos
UEN 4	Batidos proteicos	Gimnasios y tiendas deportivas	Expansión internacional



Ejercicio 2: Aplicación de la Matriz BCG

Instrucción: Clasifica las UENs en la Matriz BCG con base en el crecimiento del mercado y la participación relativa.

Datos aproximados:

- Barras energéticas: alta participación y mercado en crecimiento.
- Suplementos: baja participación y crecimiento bajo.
- Snacks orgánicos: participación media y crecimiento alto.
- Batidos proteicos: participación baja, mercado en crecimiento medio.

Solución:

Cuadrante BCG	UEN	Justificación
Estrella ★	UEN 1: Barras energéticas	Alta cuota en un mercado en expansión
Vaca lechera 🐄	UEN 3: Snacks orgánicos	Moderada participación en mercado consolidado
Interrogante ?	UEN 4: Batidos proteicos	Baja participación, posible crecimiento
Perro 🐕	UEN 2: Suplementos alimenticios	Mercado y cuota bajos; posible desinversión

 Ejercicio 3: Matriz de Crecimiento Producto-Mercado (Ansoff)

Instrucción: Define estrategias para cada cuadrante de la Matriz de Ansoff en base a los productos y mercados de NutriVida.

Solución:

Estrategia de Ansoff	Ejemplo de aplicación en NutriVida
Penetración de mercado	Promocionar barras energéticas con campañas intensivas en redes sociales para fidelizar clientes actuales.
Desarrollo de mercado	Introducir batidos proteicos en mercados de Colombia y Chile.
Desarrollo de producto	Crear una nueva línea de snacks sin azúcar para niños.
Diversificación	Lanzar productos de cuidado personal natural (shampoo y jabones ecológicos).

TEMA 3

DESARROLLO Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA BÁSICA

3.1 Formulación de una estrategia

La formulación estratégica implica un proceso en el cual se deben tomar decisiones que, aunque se apoyan en datos objetivos, también requieren juicios subjetivos. Este proceso comienza con la definición o revisión de la misión, visión y valores institucionales, responsabilidad que recae en la alta dirección. Su propósito es identificar la estrategia más conveniente para guiar a la organización durante un periodo determinado. Para ello, se realiza un diagnóstico estratégico que permite conocer la situación actual de la empresa y evaluar sus potenciales de crecimiento y desarrollo.

3.2 Bases de elección estratégica

La elección estratégica se fundamenta en comprender los principios esenciales que guiarán la estrategia futura, abarcando desde la perspectiva de una unidad de negocio específica hasta el enfoque a nivel corporativo. Asimismo, implica evaluar las distintas alternativas estratégicas disponibles, considerando tanto la dirección que debe seguir la organización como los métodos más adecuados para implementar dicha estrategia.

El proceso de generación y selección de estrategias

En el diseño estratégico, no es posible contemplar todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la organización, ya que existen innumerables acciones y formas de implementación. Por ello, resulta necesario reducir el conjunto de opciones a una lista manejable de estrategias potencialmente más atractivas. Los objetivos a largo plazo sirven como indicadores de los resultados esperados al seguir determinadas estrategias.

Para evaluar estas alternativas, se consideran tres criterios clave:

- **Oportunidad:** La estrategia debe ser pertinente y relevante para la situación actual de la empresa.
- **Aceptabilidad:** Los resultados proyectados deben ser coherentes con las expectativas de los distintos grupos de interés dentro de la organización.
- **Factibilidad:** La estrategia debe ser viable en términos de recursos, capacidades y condiciones para su implementación.

3.3 Opciones Estratégicas

Las organizaciones pueden optar por diversos caminos estratégicos, por lo que resulta esencial analizar cuidadosamente cada alternativa. Al momento de expandirse hacia mercados internacionales, las empresas deben evaluar diferentes mecanismos de entrada, entre los cuales se destacan los siguientes:

1. Exportación:

Es el método más básico para ingresar a mercados internacionales.

Consiste en fabricar los productos en el país de origen y enviarlos al extranjero para su comercialización.

2. Licenciamiento:

Implica conceder derechos legales —como patentes, marcas o procesos productivos— a compañías extranjeras interesadas en explotar un determinado segmento de mercado.

3. Franquicia (Franchising):

Se trata de una modalidad de expansión empresarial que, bajo un esquema de licenciamiento, permite a terceros operar con un conjunto estandarizado de productos, servicios y procesos.

4. Alianzas estratégicas o participación:

Consisten en establecer asociaciones con empresas extranjeras, compartiendo la gestión del negocio para aprovechar sus capacidades, experiencia y conocimiento del mercado local.

5. Consorcios:

Similares a las alianzas estratégicas, pero de mayor escala, suelen involucrar múltiples participantes y un volumen significativo de recursos. Se forman especialmente cuando ninguna empresa tiene una presencia consolidada en el mercado de destino.

6. Maquila o manufactura directa:

Implica establecer operaciones de producción directamente en el país objetivo. Aunque representa un mayor riesgo, también puede ofrecer mayor rentabilidad a largo plazo mediante la creación de filiales en el extranjero.

7. Contrato de administración:

Consiste en delegar la gestión de la empresa internacional a un tercero especializado, a cambio de honorarios y compensaciones vinculadas al desempeño.

8. Fusiones y adquisiciones:

Esta opción implica adquirir empresas locales similares en el extranjero, utilizándolas como plataforma para lograr una inserción más rápida y efectiva en el nuevo mercado.

3.3.1 Direcciones y métodos de desarrollo

La administración estratégica es un proceso esencial para la toma de decisiones organizacionales orientadas a largo plazo. Su propósito es garantizar la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones en un entorno cambiante y competitivo. Dentro de este marco, es fundamental distinguir entre dos elementos clave: las direcciones estratégicas, que definen hacia dónde se dirige la organización, y los métodos de desarrollo, que indican cómo se implementarán esas estrategias. Esta relación entre dirección y método constituye el núcleo del éxito organizacional a nivel estratégico.

Direcciones de Desarrollo Estratégico

Las direcciones estratégicas representan decisiones fundamentales sobre el rumbo que tomará una organización para alcanzar sus metas. Estas decisiones se basan en el análisis de factores tanto internos como externos, y están alineadas con la misión, visión y valores institucionales.

Tipos de Direcciones Estratégicas

Entre las principales direcciones estratégicas destacan:

- **Penetración de mercado:**

Implica aumentar la participación en mercados actuales mediante una mejora en la oferta o promoción.

- **Desarrollo de mercado:**

Consiste en ingresar a nuevos mercados geográficos o atraer nuevos segmentos de clientes.

- **Desarrollo de productos:**

Supone la innovación o mejora de productos existentes para responder mejor a las necesidades del mercado.

- **Diversificación:**

Introducción de nuevos productos o servicios en mercados nuevos o ya existentes, lo cual puede ser relacionada (con sinergia con el negocio actual) o no relacionada.

- **Alianzas estratégicas y fusiones:**

Se busca fortalecer la posición competitiva mediante colaboraciones u operaciones corporativas.

- **Reestructuración organizativa:**

Incluye cambios en la estructura interna, procesos o sistemas con el fin de mejorar la eficiencia y adaptabilidad.

Factores Determinantes en la Dirección Estratégica

Las decisiones sobre la dirección a seguir dependen de:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Condiciones del entorno externo (económico, tecnológico, político, social).
- Capacidades internas, recursos humanos, financieros y tecnológicos.
- Objetivos institucionales definidos en la misión y visión.

Métodos de Desarrollo Estratégico

Los métodos de desarrollo comprenden las técnicas, herramientas y procesos necesarios para traducir las decisiones estratégicas en acciones concretas.

Su objetivo es facilitar la ejecución efectiva de las estrategias previamente definidas.

Herramientas y Técnicas Clave

- **Gestión por Objetivos (GPO):**

Se basa en la definición de objetivos específicos y medibles, alineados con la estrategia general. Este método permite una evaluación sistemática del rendimiento mediante indicadores cuantificables.

- **Planificación Estratégica:**

Es un proceso integral que involucra la formulación, implementación y evaluación de estrategias a partir de diagnósticos internos y externos. Utiliza instrumentos como el análisis PESTEL, la matriz BCG o la matriz Ansoff.

- **Metodologías de Desarrollo de Proyectos:**

- **Ágiles (Agile):**

Enfoque iterativo y flexible centrado en la entrega incremental de valor.

- **Cascada (Waterfall):**

Método estructurado y secuencial, más adecuado para entornos con requerimientos estables.

- **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):**

Traducen la estrategia en objetivos e indicadores medibles en cuatro áreas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.

- **Dirección por Valores:**

Consiste en incorporar los valores organizacionales como guía del comportamiento y la toma de decisiones estratégicas.

Adaptación, Seguimiento y Control Estratégico:

La ejecución de una estrategia no puede estar desvinculada de procesos de monitoreo y adaptación. En un entorno dinámico, la evaluación constante de los resultados es crucial para asegurar la eficacia de las estrategias y su ajuste oportuno ante cambios inesperados.

Mecanismos de Evaluación y Control

- **Indicadores Clave de Desempeño (KPIs):**

Permiten evaluar el progreso en relación con los objetivos establecidos.

- **Auditorías estratégicas:**

Evaluaciones internas o externas del cumplimiento y pertinencia de las estrategias adoptadas.

- **Análisis de brechas (gap analysis):**

Herramienta que identifica las diferencias entre los objetivos esperados y los resultados obtenidos.

- **Sistemas de retroalimentación:**

Favorecen el aprendizaje organizacional y permiten el rediseño de estrategias con base en la experiencia acumulada

3.4 Valoración y Selección de Estrategias

La administración estratégica es un proceso integral que guía a las organizaciones en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Uno de los pasos más críticos dentro de este proceso es la **valoración y selección de estrategias**, ya que determina qué curso de acción se adoptará entre diversas alternativas posibles. Este proceso debe ser riguroso, analítico y orientado a maximizar la eficiencia organizacional, la competitividad y la sostenibilidad.

Fundamentos de la Valoración Estratégica

La **valoración de estrategias** implica el análisis comparativo de las diferentes alternativas estratégicas que una organización puede adoptar. Este análisis debe basarse en criterios objetivos y alinearse con la misión, visión, valores y capacidades de la organización, así como con las condiciones del entorno.

Objetivos de la valoración

- Identificar la estrategia que ofrezca mayor rentabilidad y viabilidad.
- Evaluar la coherencia entre las opciones estratégicas y los recursos disponibles.
- Analizar el grado de riesgo e incertidumbre asociados con cada alternativa.
- Determinar la compatibilidad con los valores y cultura organizacional.

Criterios de valoración más utilizados

- **Adecuación (fit):**

Grado de alineación con el entorno externo y con los objetivos organizacionales.

- **Factibilidad:**

Disponibilidad de recursos financieros, humanos, tecnológicos y organizacionales para ejecutar la estrategia.

- **Aceptabilidad:**

Evaluación de los riesgos, impactos y beneficios esperados por los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, clientes).

- **Sustentabilidad:**

Posibilidad de mantener la ventaja competitiva en el tiempo.

- **Rentabilidad esperada:**

Análisis financiero proyectado (VAN, TIR, ROI).

Métodos y Herramientas de Valoración Estratégica

Para valorar las estrategias de manera sistemática, existen múltiples herramientas cualitativas y cuantitativas:

✓ **Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (Matriz IE)**

Relaciona las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) con las posibles decisiones estratégicas.

✓ **Matriz de la Gran Estrategia**

Ayuda a determinar qué estrategias son más apropiadas según el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

✓ **Matriz de Decisión Estratégica (QSPM)**

La **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica** permite comparar objetivamente varias estrategias a través de una ponderación numérica basada en criterios clave.

✓ **Análisis de escenarios**

Evalúa el impacto potencial de distintas estrategias bajo diversos escenarios futuros, considerando incertidumbres clave.

✓ **Análisis Costo-Beneficio y análisis financiero proyectado**

Ayuda a determinar la viabilidad económica de cada estrategia mediante la estimación de inversiones necesarias y retornos esperados.

Selección de Estrategias

Una vez valoradas las alternativas, el siguiente paso es **la selección de la estrategia más adecuada**. Esta decisión debe tomar en cuenta no solo los resultados de la evaluación cuantitativa, sino también factores cualitativos como la cultura organizacional, la disposición al cambio y la actitud del liderazgo.

Factores que influyen en la selección:

- **Liderazgo estratégico:**

La visión y estilo del liderazgo pueden inclinar la selección hacia ciertas estrategias.

- **Cultura organizacional:**

Las estrategias deben ser compatibles con los valores y creencias del personal.

- **Tiempo de implementación:**

Algunas estrategias pueden ser más adecuadas dependiendo del marco temporal disponible.

- **Riesgos asociados:**

Se debe considerar la capacidad de la organización para gestionar riesgos.

Toma de decisiones estratégicas

La selección estratégica es, en última instancia, un proceso de toma de decisiones que requiere combinar el **análisis objetivo** con el **juicio gerencial**. Es fundamental que las decisiones estratégicas cuenten con el respaldo de los principales actores organizacionales y estén fundamentadas en datos reales, previsiones y una comprensión integral del entorno.

La valoración y selección de estrategias es una etapa crucial en la administración estratégica, ya que define el rumbo que tomará una organización para lograr sus metas. A través del uso de herramientas analíticas rigurosas y un proceso de toma de decisiones bien estructurado, las organizaciones pueden elegir estrategias coherentes, viables y sostenibles. Este proceso no solo implica análisis racional, sino también la capacidad de adaptación, liderazgo y compromiso con la visión de futuro.

Ejemplo:

El análisis de la industria: La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

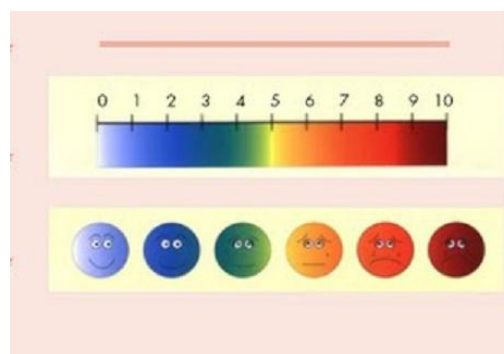
1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO			
GRUPO	FACTOR DE RIESGO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
1	Del ambiente de trabajo. Microclima	1A	Temperatura extrema : calor o frío
		1B	Humedad relativa o presencia de agua
		1C	Aireación natural inadecuada
		1D	Niveles de luz natural inadecuados
		1F	Presiones barométricas inusuales
		2A	Ruido
2	Contaminantes del ambiente tipo físico	2B	Vibraciones
		2C	Radiación ionizantes: alfa, beta, rayos x, gamma
		2D	Radiaciones no ionizantes: luz visible directa; ultravioleta (UV), infrarroja (IR), láser
		2E	Polvo
		2F	Humo
		2G	Rocio
	Contaminantes del ambiente tipo químico	2H	Niebla
		2I	Vapores, gases
		2J	Ácidos, bases
		2K	Disolvente
		2L	Desechos
		2M	Plaguicidas
	Contaminantes del ambiente tipo biológico	2N	Vectores
		2Ñ	Animales venenosos o enfermos
		2O	Plantas venenosas o urticantes
		2P	Microorganismos
		2Q	Parásitos macroscópicos
		3A	Basuras
3	De insalubridad	3B	Aseo servicios sanitarios
		3C	Alcantarillado
		3D	Lavatorio insalubre
		3E	Ropa trabajo faltante
		3F	Zona de alimentación
		3G	Vestier
		3H	Abastos agua
4	Productores de sobrecarga física	3I	Suministro elementos aseo
		4A	Posiciones inadecuadas: sentado, parado acostado
		4B	Postura corporal inadecuada: encorvado, rotado, flexionado, extendido, encogido
		4C	Tipo de trabajo: liviano, moderado, pesado, dinámico, estático
		4D	Organización trabajo: jornada, ritmo, descanso, incentivo, exceso atención
5	Productores de sobrecarga síquica	5A	Turnos: rotativos nocturnos
		5B	Tarea monótona rutinaria fragmentadas repetitivas sin valorar
		5C	Alta concentración
		5D	Estilo de mando
		5E	Amenaza seguridad laboral y extralaboral
		5F	Relaciones tensas
		5G	Alta decisión y responsabilidad
		5H	Políticas de estabilidad

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Resultado	Escala Numérica	Escala Porcentual
	Nota	%
NO APROBADO	0	0%
	1	1 a 12%
	2	13 a 24%
	3	25 a 35%
	4	36 a 47%
	5	48 a 59%
APROBADO	6	60 a 64%
	7	65 a 74%
	8	75 a 84%
	9	85 a 94%
	10	95 a 100%

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.



4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades

PRESENTACIÓN

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

- Un conjunto sistematizado e integrado de objetivos y acciones que serán desarrolladas y aprovechadas para proveer valor a los clientes a través de los productos y servicios y a su vez hacer crecer a la empresa.
 - Este término fue tomado del arte militar y ha logrado una amplia aplicación en la gestión de las empresas
 - Se define como la determinación de los propósitos, la adopción de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos fundamentales de una organización

PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

Parte 1 Definición de: Misión, Visión valores	Parte 3 Elaboración de objetivos y estrategias, indicadores y metas
Parte 2 Análisis interno y externo Definición del FODA o DAFO	Parte 4 Control de seguimiento, evaluación de indicadores

3.1 FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

- La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.
- La formulación de estrategias esta determinada por el conjunto de factores sobre los cuales la empresa tiene posibilidades reales de mejoramiento mediante la toma de decisiones
- Con base en el diagnóstico y direccionamiento estratégico, se pueden concretar las áreas y mejoras que se aplicarán hacia el logro de los objetivos

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

1. Identificar ventaja distintiva o comparativa
2. Encontrar un nicho efectivo en el entorno
3. Encontrar el mejor acoplamiento entre la posición competitiva de la empresa y los nichos a su alcance

1. IDENTIFICAR LAS VENTAJAS

- Es algo que la empresa hace particularmente bien y por lo tanto la distingue de sus competidores
- Las estrategias diseñadas ayudan a mantener esa diferencia
- Ventajas como: productos, manejo de recursos humanos, capacidad de respuesta ante los cambios, etc.

2. NICHOS EFECTIVOS

- Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con su misión
- Efectivo es el que permite a la empresa una posición para aprovechar las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas

3.- ACOPLAMIENTO

- Habrá que encontrar el mejor acoplamiento entre la posición competitiva de la empresa y los segmentos o nichos del mercado que están a su alcance

CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

- INTERNAS
 - BUSCAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y EL MEJORAMIENTO EN LAS AREAS ESTRATEGICAS RELACIONADAS CON LA PRODUCCION.
 - LAS MAS IMPORTANTES SON:
 - MODERNIZACION TECNOLÓGICA
 - REDUCCION DE COSTOS
 - MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
 - ESPECIALIZACION

CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS

Externas

- Responden a cuatro propósitos
 - Penetración o expansión en el mercado actual
 - Desarrollo y aplicación de nuevos mercados, junto a la consolidación de mercados existentes
 - Desarrollo del producto, mejorando uno existente o comercializando uno nuevo en un mercado establecido
 - Expansión geográfica o diversificación, ofreciendo productos en áreas donde la empresa no ha tenido actividad

CUESTIONARIO #1

1. ¿Qué es la formulación de una estrategia en la administración estratégica?

- A) La aplicación operativa de decisiones financieras
- B) El proceso de diseñar el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales ★**
- C) La contratación de nuevos empleados
- D) La venta de productos en nuevos mercados sin análisis previo

2. ¿Cuál es el primer paso en la formulación de una estrategia?

- A) Establecer el presupuesto operativo
- B) Definir o revisar la misión, visión y valores de la organización ★**
- C) Invertir en maquinaria
- D) Evaluar el rendimiento de los empleados

3. ¿Qué se utiliza principalmente para realizar un diagnóstico estratégico en la formulación de estrategias?

- A) Encuestas de clima organizacional
- B) Análisis FODA ★**
- C) Auditoría fiscal
- D) Técnicas de comunicación interna

4. ¿Qué describe mejor el concepto de "bases de elección estratégica"?

- A) Proceso de liquidación de activos
- B) Criterios que permiten seleccionar la estrategia más adecuada a futuro considerando contexto y capacidades ★**
- C) Decisión tomada únicamente por el gerente general
- D) Creación de campañas publicitarias

5. ¿Cuál de los siguientes criterios es clave en la evaluación de alternativas estratégicas?

- A) Posicionamiento en redes sociales
- B) Viabilidad, aceptabilidad y factibilidad ★**
- C) Cantidad de unidades vendidas históricamente
- D) Aprobación del área de recursos humanos

6. ¿Qué se busca con la evaluación de la "viabilidad" de una estrategia?

- A) Si la estrategia tiene contenido emocional
- B) Si la empresa cuenta con los recursos y capacidades para implementarla ★**
- C) Si la estrategia tiene un diseño atractivo
- D) Si hay aprobación de los sindicatos

7. La "aceptabilidad" en la elección estratégica se refiere a:

- A) Si es aceptada por los clientes potenciales
- B) Si los resultados esperados cumplen con las expectativas de los grupos de interés ★**
- C) Si es legalmente permitida
- D) Si tiene un alto costo

8. ¿Qué herramienta puede ayudar a visualizar diversas estrategias alternativas y su relación con factores clave?

- A) Diagrama de Gantt
- B) Plan de marketing
- C) Matriz FODA cruzada ★**
- D) Informe de auditoría interna

9. ¿Qué rol cumple la alta dirección en la formulación de estrategias?

- A) Aplica únicamente estrategias impuestas por la competencia
- B) Evalúa redes sociales como único criterio
- C) Define la misión, visión y valores y lidera el proceso de formulación estratégica ★**
- D) Redacta manuales de operaciones

10. ¿Por qué no se consideran todas las estrategias posibles en el proceso de formulación?

- A) Porque todas son válidas
- B) Porque es inviable analizar todas las combinaciones posibles; se priorizan las más atractivas y viables ★**
- C) Porque no existe personal capacitado
- D) Porque no se cuenta con un área de innovación

CUESTIONARIO #2

1. ¿Qué se entiende por opciones estratégicas en una organización?

Respuesta:

Las opciones estratégicas son los diferentes cursos de acción que una empresa puede adoptar para lograr sus objetivos organizacionales. Estas incluyen decisiones sobre qué productos ofrecer, a qué mercados dirigirse, cómo competir (por costos, diferenciación, enfoque), y qué tipo de crecimiento buscar (orgánico, mediante adquisiciones, expansión internacional, etc.). La selección de estas opciones debe considerar el entorno externo, las capacidades internas y los objetivos a largo plazo.

2. Menciona tres ejemplos comunes de opciones estratégicas en mercados internacionales.

Respuesta:

Exportación: Vender productos fabricados en el país de origen a mercados extranjeros.

Licenciamiento: Permitir a una empresa extranjera usar patentes, marcas o procesos a cambio de regalías.

Franquicia (Franchising): Otorgar el derecho de operar bajo el modelo de negocio y marca de la empresa matriz.

3. ¿Qué se entiende por direcciones de desarrollo en la administración estratégica?

Respuesta:

Las direcciones de desarrollo son las decisiones estratégicas relacionadas con el rumbo que tomará la empresa para crecer o mejorar su posición competitiva. Estas pueden incluir la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de

nuevos productos, la diversificación, la reestructuración organizacional, o la integración vertical u horizontal.

4. ¿Cuáles son algunos métodos de desarrollo estratégico y qué finalidad tienen?

Respuesta:

Los métodos de desarrollo son herramientas, técnicas y procesos que ayudan a implementar las decisiones estratégicas. Algunos ejemplos son:

Gestión por objetivos (MBO): Establecer metas claras y medibles para alinear esfuerzos.

Planificación estratégica: Definir una hoja de ruta a largo plazo con metas y acciones concretas.

Metodologías ágiles (en software): Como Agile o Scrum, que permiten un desarrollo iterativo y flexible.

Métodos de dirección: Técnicas que los líderes usan para guiar y motivar al personal hacia los objetivos estratégicos.

5. ¿Qué elementos deben considerarse para valorar y seleccionar una estrategia adecuada?

Respuesta:

Al valorar y seleccionar estrategias se deben considerar tres criterios clave:

Oportunidad: Que la estrategia sea relevante en el contexto actual del entorno.

Aceptabilidad: Que sea aceptada por los grupos de interés, incluyendo accionistas, empleados y clientes.

Factibilidad: Que la empresa tenga los recursos y capacidades para ejecutarla efectivamente.

También se consideran los riesgos, beneficios esperados, coherencia con la misión y visión, y el impacto a largo plazo.

6. ¿Qué papel juega el análisis FODA en la valoración de estrategias?

Respuesta:

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es fundamental en la valoración de estrategias, ya que permite identificar cómo alinear las fortalezas internas con las oportunidades externas, reducir el impacto de las debilidades y prepararse ante amenazas. A partir del FODA, se pueden generar estrategias defensivas, ofensivas, adaptativas o de supervivencia.

7. ¿Cuál es la importancia de la factibilidad al elegir una estrategia?

Respuesta:

La factibilidad asegura que la estrategia seleccionada pueda ser llevada a cabo en la práctica, es decir, que la empresa cuente con los recursos humanos, financieros, tecnológicos y estructurales necesarios para su implementación. Si una estrategia no es factible, podría provocar el fracaso del plan estratégico, incluso si es atractiva y aceptada.

8. ¿Cómo se relacionan las opciones estratégicas con las direcciones de desarrollo?

Respuesta:

Las opciones estratégicas son las posibles alternativas disponibles para la organización, mientras que las direcciones de desarrollo indican hacia dónde se quiere mover la empresa. Las opciones estratégicas deben seleccionarse de acuerdo con la dirección que se ha definido (por ejemplo, expansión internacional o innovación de producto), y ejecutarse mediante métodos adecuados.

CASO PRÁCTICO UNIDAD 3

Expansión de "Café Andino S.A."

1. Introducción al caso

Café Andino S.A. es una empresa peruana de tamaño mediano que produce y comercializa café orgánico de alta calidad. Durante los últimos cinco años ha consolidado su posición en el mercado nacional, particularmente en supermercados y cafeterías especializadas. Su misión es ofrecer productos sostenibles que promuevan el comercio justo y el desarrollo rural. La empresa busca ahora expandirse al mercado internacional, comenzando por América del Norte.

2. Proceso de Administración Estratégica

A. Análisis del entorno (Diagnóstico estratégico)

Análisis externo (Oportunidades y Amenazas):

- Oportunidad:

Aumento del consumo de productos orgánicos y sostenibles en EE.UU. y Canadá.

- Oportunidad:

Acuerdos comerciales internacionales favorables (TLC Perú-EE.UU.).

- Amenazas:

Alta competencia con marcas establecidas en el extranjero.

Barreras logísticas y altos costos de transporte.

Análisis interno (Fortalezas y Debilidades):

- **Fortaleza:**

Producto de alta calidad y certificaciones orgánicas.

- **Fortaleza:**

Buena reputación de marca a nivel nacional.

- **Debilidad:**

Falta de experiencia en operaciones internacionales.

- **Debilidad:**

Recursos financieros limitados para grandes inversiones.

Matriz FODA:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Expandirse aprovechando acuerdos y posicionar su calidad	Diferenciarse por sostenibilidad
Debilidades	Buscar socios logísticos para reducir costos	Riesgo de fracasar por inexperiencia internacional

B. Formulación de estrategias

Se evalúan diversas alternativas usando criterios de factibilidad, oportunidad y aceptabilidad:

1. Exportación directa a través de distribuidores locales.
2. Alianza estratégica con cafeterías boutique extranjeras.
3. Participación en ferias internacionales de productos orgánicos.

4. Apertura de una tienda propia en EE.UU.

Estrategia seleccionada:

Comenzar con **exportación directa** mediante alianzas estratégicas con distribuidores y cafeterías especializadas, combinada con la participación en ferias para dar visibilidad a la marca.

C. Implementación de la estrategia

Acciones clave:

- Firmar acuerdos de distribución con dos cadenas de cafeterías en California y Canadá.
- Ajustar empaques y etiquetado a los requerimientos legales del nuevo mercado.
- Capacitar al equipo comercial en comercio internacional.
- Participar en la feria "Natural Products Expo West" (EE.UU.).

Asignación de recursos:

- US\$ 50,000 destinados a promoción internacional y logística inicial.
- Creación de un equipo de exportación dentro del departamento de ventas.

Responsables:

- Gerencia de ventas y gerente de operaciones internacionales.

D. Evaluación y control estratégico

Indicadores de éxito:

- Ventas internacionales trimestrales superen los US\$ 100,000 en el primer año.
- Crecimiento del 15% anual en nuevos puntos de distribución.
- Posicionamiento de marca medido a través de encuestas post-feria.

Mecanismos de control:

- Reportes mensuales de desempeño comercial.
- Reuniones trimestrales de revisión de estrategia internacional.
- Evaluación del ROI de cada canal de distribución utilizado.

3. Resultado:

El proceso de administración estratégica permitió a Café Andino identificar una vía viable para la expansión internacional minimizando riesgos. A través del análisis estratégico, la empresa seleccionó una estrategia acorde con sus capacidades internas y el entorno externo. La implementación cuidadosa y el seguimiento de indicadores clave aseguran una adaptación dinámica al nuevo mercado. Este caso muestra cómo una PYME puede aplicar con éxito el modelo de administración estratégica para internacionalizar su negocio.

TEMA 4

FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ÁREAS BÁSICAS DE CONTROL.

4.1 Formulación e implantación de una estrategia

La formulación de una estrategia implica establecer la dirección general de una empresa, definiendo su misión, visión, objetivos y estrategias alternativas, mientras que la implantación o implementación se enfoca en poner en práctica esa estrategia seleccionada a través de decisiones operativas y la asignación de recursos. La formulación es un proceso estratégico y de reflexión, mientras que la implantación es operativa y de ejecución.

La formulación es el "qué" y el "por qué", mientras que la implantación es el "cómo" y el "cuándo". Ambos procesos son fundamentales para el éxito de una empresa, y la implantación exitosa depende de una formulación estratégica sólida y de una comunicación clara y efectiva.

Formulación de Estrategia

La formulación estratégica implica diseñar un plan claro y coherente con base en un diagnóstico profundo de la situación interna y externa de la organización.

Se compone de las siguientes etapas:

a) Análisis del Entorno

- **Entorno externo:**

Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), análisis de la industria (modelo de las cinco fuerzas de Porter).

- **Entorno interno:**

Auditoría de recursos y capacidades (análisis FODA, cadena de valor, análisis VRIO).

b) Definición de la Visión, Misión y Valores

- **Visión:**

Qué desea ser la organización en el futuro.

- **Misión:**

Razón de ser actual.

- **Valores:**

Principios que guían el comportamiento organizacional.

c) Establecimiento de Objetivos Estratégicos

- Deben ser **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido).

d) Generación y Selección de Estrategias

Tipos de estrategias:

- Corporativas (crecimiento, estabilidad, retracción), competitivas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque), funcionales (marketing, finanzas, RRHH, etc.).
- Evaluación de alternativas mediante criterios como factibilidad, aceptabilidad y conveniencia.

Implantación de la Estrategia

La implantación estratégica es el proceso mediante el cual la estrategia formulada se lleva a la práctica. Requiere una correcta alineación de la estructura organizativa, los recursos, la cultura y los sistemas de control.

a) Asignación de Recursos

- Distribución del presupuesto, talento humano, tecnología y tiempo acorde a las prioridades estratégicas.

b) Diseño de la Estructura Organizacional

- La estructura debe facilitar la ejecución de la estrategia: puede ser funcional, divisional, matricial o basada en procesos.

c) Gestión del Cambio Organizacional

- La implantación frecuentemente implica cambios culturales y operativos. Es vital la comunicación interna, el liderazgo y la gestión del clima laboral.

d) Establecimiento de Sistemas de Control y Evaluación

- Se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) y mecanismos de monitoreo (Cuadro de Mando Integral, auditorías, informes de avance).
- Permiten corregir desviaciones, retroalimentar decisiones y garantizar el cumplimiento de metas.

Factores Clave para el Éxito en la Implantación Estratégica

- **Liderazgo comprometido:**

La alta dirección debe apoyar y ser ejemplo de la estrategia.

- **Comunicación efectiva:**

Toda la organización debe comprender la estrategia y su rol en ella.

- **Cultura organizacional alineada:**

Los valores y comportamientos deben coincidir con la nueva dirección estratégica.

- **Capacitación continua:**

El personal necesita las competencias necesarias para ejecutar los nuevos planes.

Ejemplo Integrador

Caso hipotético: Una empresa de tecnología quiere expandirse a mercados internacionales.

- **Formulación:** Identifica oportunidades en Latinoamérica (análisis PESTEL y FODA), elige una estrategia de crecimiento mediante alianzas estratégicas.
- **Implantación:** Reorganiza su departamento internacional, entrena al equipo de ventas en temas culturales y técnicos, asigna presupuesto para marketing local, y establece KPIs como aumento de ventas internacionales y penetración de mercado.

La formulación e implantación estratégica no son procesos aislados, sino complementarios. La formulación define **qué hacer** y **por qué**, mientras que la implantación concreta **cómo hacerlo**. Su éxito depende de una comprensión profunda del entorno, de una planificación rigurosa, y de una ejecución comprometida y flexible que permita adaptarse a los cambios.

4.2 Financiera

La estrategia financiera es un componente esencial de la estrategia corporativa, ya que determina cómo una organización gestiona sus recursos económicos para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Su formulación y evaluación permiten tomar decisiones fundamentadas en torno al financiamiento, la inversión, la rentabilidad y el riesgo, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Una **estrategia financiera** es un plan de acción diseñado para optimizar la estructura financiera de una empresa, maximizar el valor para los accionistas y asegurar una adecuada rentabilidad, liquidez y solvencia. Incluye decisiones sobre financiamiento, inversión, dividendos, gestión de riesgos y control del desempeño económico.

La formulación de una estrategia financiera implica analizar el entorno económico de la empresa, definir metas claras y establecer un plan para alcanzarlas. Las etapas clave son:

a) Diagnóstico Financiero

- **Análisis de estados financieros** (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo).
- Cálculo e interpretación de **ratios financieros**:
 - **Liquidez** (razón corriente, prueba ácida)
 - **Rentabilidad** (ROA, ROE, margen neto)
 - **Endeudamiento** (deuda total sobre activos, cobertura de intereses)
 - **Eficiencia** (rotación de activos, inventario, cuentas por cobrar)
- Análisis de tendencias históricas y benchmarking frente a la competencia.

b) Definición de Objetivos Financieros

- Ejemplos:
 - Reducir el nivel de endeudamiento en un 10% en 12 meses.
 - Aumentar el ROE en un 5% en el próximo año.
 - Lograr un crecimiento sostenido del EBITDA del 15% anual.
- Deben ser **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).

c) Determinación de Estrategias Financieras

Algunas posibles estrategias financieras incluyen:

- **Estrategias de financiamiento:**
 - Uso óptimo de deuda y capital propio.
 - Reestructuración financiera.
 - Emisión de bonos o acciones.
- **Estrategias de inversión:**
 - Evaluación y selección de proyectos (VAN, TIR, payback).
 - Diversificación del portafolio de inversiones.
 - Innovación tecnológica o expansión de planta.
- **Estrategias de control de costos:**
 - Optimización del capital de trabajo.
 - Reducción de gastos innecesarios.

- Automatización de procesos administrativos.
- **Estrategias de dividendos:**
 - Política de dividendos estables, crecientes o residuales.
- **Gestión de riesgos financieros:**
 - Coberturas (derivados financieros).
 - Diversificación de fuentes de ingresos.

Evaluación de la Estrategia Financiera

La evaluación busca determinar si la estrategia formulada es viable y si está dando resultados. Se realiza en dos momentos: **previa a su implementación y posterior a su ejecución.**

a) Evaluación Previa (Análisis de Viabilidad)

- **Viabilidad económica:**

Análisis de costos-beneficios.
- **Viabilidad financiera:**

Disponibilidad de recursos financieros.
- **Evaluación del riesgo:**

Sensibilidad, escenarios, punto de equilibrio.
- **Coherencia estratégica:**

Alineación con los objetivos globales de la empresa.

b) Evaluación Posterior (Medición de Resultados)

- Comparación de resultados reales frente a los objetivos financieros establecidos.
- Análisis de desviaciones y causas.
- Uso de **indicadores clave de desempeño (KPIs)** financieros.
- Herramientas:
 - **Cuadro de Mando Integral (CMI)**
 - **Análisis GAP**
 - **Indicadores financieros comparativos por periodos**

c) Retroalimentación y Ajuste

- Si los resultados no son satisfactorios, se deben ajustar las estrategias.
- Se puede replantear la estructura de financiamiento, modificar políticas de inversión o redefinir metas financieras.

Ejemplo Práctico

Empresa XYZ S.A. busca aumentar su rentabilidad en un 8% anual.

- **Diagnóstico:** Alta deuda a corto plazo, rentabilidad estancada, margen operativo bajo.
- **Estrategia:**
 - Refinanciar deuda a mejores tasas (estrategia de financiamiento).
 - Invertir en automatización de procesos (estrategia de inversión).
 - Implementar control estricto de gastos operativos (control de costos).
- **Evaluación:**

- Se proyecta un incremento del margen operativo del 12%.
- KPI: Reducción del ratio de endeudamiento del 65% al 50% en 1 año.

- **Resultado:**

Se monitorea trimestralmente. Si el EBITDA no mejora, se evalúan nuevas medidas de reducción de gastos.

La formulación y evaluación de una estrategia financiera permite a las organizaciones gestionar sus recursos económicos de forma eficaz, tomar decisiones fundamentadas y adaptarse a los cambios del entorno. Es un proceso dinámico que requiere un análisis constante y una retroalimentación adecuada para garantizar la sostenibilidad financiera y el éxito empresarial.

4.3 Recursos Humanos

En el contexto de la administración estratégica, los **Recursos Humanos (RRHH)** desempeñan un papel clave como habilitadores del cambio, la competitividad y la sostenibilidad organizacional. Una **estrategia de RRHH bien formulada y aplicada** asegura que la empresa cuente con el talento adecuado, comprometido y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Una **estrategia de RRHH** es un conjunto de políticas, prácticas y programas diseñados para optimizar la gestión del capital humano, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Integra áreas como reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y clima organizacional.

La formulación implica definir **qué debe hacer el área de RRHH** para apoyar los planes estratégicos de la empresa. Las principales etapas son:

a) Análisis Interno y Externo

- **Análisis interno:**

Diagnóstico del clima laboral, estructura organizacional, competencias del personal, rotación, ausentismo, etc.

- **Análisis externo:**

Tendencias del mercado laboral, cambios demográficos, tecnología, regulaciones laborales.

b) Definición de Objetivos Estratégicos de RRHH

Estos deben ser coherentes con los objetivos globales de la empresa.

Por ejemplo:

- Mejorar la retención del talento en un 15% en 12 meses.
- Aumentar el nivel de competencias digitales del personal en un 30%.
- Reducir el tiempo promedio de contratación de 60 a 30 días.

c) Diseño de Políticas y Programas

En esta fase se establecen las líneas estratégicas en cada una de las funciones clave de RRHH:

- **Reclutamiento y selección:** atraer y contratar perfiles alineados con la cultura y la estrategia.
- **Capacitación y desarrollo:** fortalecer competencias estratégicas (liderazgo, innovación, tecnología).

- **Gestión del desempeño:** sistemas de evaluación ligados a objetivos estratégicos.
- **Compensación y beneficios:** esquemas competitivos y motivadores.
- **Plan de carrera y sucesión:** identificar y preparar futuros líderes.
- **Gestión del cambio y cultura:** fomentar una cultura organizacional adaptativa e innovadora.

Aplicación (Implantación) de la Estrategia de Recursos Humanos

La aplicación es el proceso de ejecutar las políticas y programas definidos en la formulación, asegurando su integración con los procesos organizacionales.

a) Asignación de Recursos

- Presupuesto para capacitación, plataformas tecnológicas, programas de bienestar.
- Personal capacitado para implementar los programas.

b) Comunicación Interna

- Explicación clara de los cambios y objetivos al personal.
- Fomento del compromiso y la participación de todos los niveles jerárquicos.

c) Implementación de Sistemas

- Software de gestión del talento humano (ERP, LMS, evaluaciones por competencias).
- Procesos estandarizados y automatizados para la gestión del ciclo de vida del empleado.

d) Capacitación y Desarrollo

- Ejecución de talleres, mentorías, e-learning y certificaciones.
- Desarrollo de liderazgo y equipos de alto desempeño.

5. Evaluación y Seguimiento de la Estrategia de RRHH

Para medir la efectividad de la estrategia se deben establecer indicadores clave (KPIs) como:

- Índice de rotación voluntaria.
- Tasa de retención de talento crítico.
- Nivel de satisfacción del empleado.
- Resultados de evaluación de desempeño.
- ROI en programas de formación.

Además, se pueden usar herramientas como:

- **Encuestas de clima laboral**
- **Entrevistas de salida**
- **Benchmarking**
- **Cuadro de Mando Integral (perspectiva de aprendizaje y crecimiento)**

La evaluación permite identificar desviaciones, realizar ajustes y fomentar una mejora continua.

Ejemplo Integrador

Empresa: TechSolutions S.A.

- **Contexto:** Alta rotación y brecha en habilidades digitales.
- **Objetivo estratégico general:** Transformación digital y retención del talento tecnológico.

- **Estrategia de RRHH:**

- Reestructurar el proceso de reclutamiento para perfiles digitales.
- Implementar un programa de formación en competencias tecnológicas.
- Crear un plan de carrera para ingenieros de software.
- Evaluar el desempeño con enfoque en resultados de proyectos digitales.

- **Resultado esperado:**

Reducción de la rotación del 25% al 10% y aumento del índice de competencias digitales en 6 meses.

La formulación y aplicación de una estrategia de Recursos Humanos permite alinear el talento humano con la estrategia organizacional, contribuyendo a la competitividad, innovación y sostenibilidad de la empresa. RRHH deja de ser un área de soporte para convertirse en un actor clave en la construcción del futuro organizacional.

4.4 Producción

Una **estrategia de producción** es el conjunto de decisiones y planes que definen cómo se organizará y gestionará el proceso productivo para apoyar los objetivos generales de la empresa. Abarca aspectos como:

- Diseño del sistema productivo
- Gestión de calidad
- Capacidad de producción
- Tecnología y automatización
- Administración de inventarios
- Localización y distribución de plantas
- Costos operativos

Esta estrategia debe integrarse con las estrategias de marketing, finanzas y recursos humanos.

La formulación implica definir cómo debe operar el área de producción para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

a) Análisis Interno y Externo

- **Interno:** análisis de capacidad instalada, tecnología disponible, costos operativos, eficiencia del proceso, tasa de defectos.
- **Externo:** análisis de demanda del mercado, proveedores, tendencias tecnológicas, competencia y regulaciones ambientales.

b) Definición de Objetivos Estratégicos de Producción

Deben ser coherentes con la estrategia general de la empresa.

Ejemplos:

- Reducir los costos de producción en un 15% en 12 meses.
- Incrementar la eficiencia operativa en un 20%.
- Mejorar el índice de calidad (reducción de defectos al 1%).

c) Selección de Estrategias de Producción

Las decisiones clave en la formulación pueden incluir:

- **Estrategia de procesos:** producción por lotes, en línea, por encargo, continua.
- **Tecnología:** automatización, robótica, inteligencia artificial, IoT.
- **Calidad:** implementación de ISO 9001, Six Sigma, TQM.
- **Capacidad:** expansión, subcontratación, turnos adicionales.
- **Localización y layout:** reorganización de planta, ubicación óptima.
- **Gestión de inventarios:** JIT (Just In Time), MRP (Planificación de Requerimientos de Materiales).
- **Sostenibilidad:** producción limpia, reducción de residuos, economía circular.

Aplicación (Implantación) de la Estrategia de Producción

La aplicación consiste en poner en marcha los planes y decisiones previamente formulados. Incluye:

a) Asignación de Recursos

- Inversión en maquinaria, infraestructura, tecnología.
- Capacitación del personal técnico y de supervisión.

b) Implementación de Sistemas de Producción

- Adopción de software de planificación de la producción (ERP, MES).
- Estandarización de procesos y procedimientos operativos.

c) Gestión del Cambio Organizacional

- Comunicación clara a los equipos operativos.
- Adaptación cultural al nuevo modelo productivo.
- Gestión de la resistencia al cambio.

d) Coordinación Interfuncional

- Integración con logística, compras, ventas y calidad.
- Flujo eficiente de información y materiales.

Evaluación y Seguimiento de la Estrategia de Producción

Para garantizar la efectividad de la estrategia se deben usar indicadores clave de desempeño (KPIs), como:

- Eficiencia global del equipo (OEE)

- Tasa de defectos o retrabajos
- Cumplimiento de tiempos de entrega (lead time)
- Costos de producción por unidad
- Nivel de cumplimiento del plan maestro de producción (PMP)

La evaluación puede incluir:

- Auditorías internas
- Comparación de desempeño con estándares
- Revisión de procesos mediante mejora continua (Kaizen, Lean)

Ejemplo Integrador

Empresa: EcoMuebles S.A.

- **Situación:** Alta demanda, pero baja capacidad de respuesta y elevados costos de producción.
- **Objetivo estratégico:** Ser líder en eficiencia operativa en el sector en 2 años.
- **Estrategia de Producción:**
 - Migrar de producción artesanal a una semi-automatizada.
 - Implementar sistema JIT para reducir inventarios.
 - Establecer un sistema de control de calidad ISO 9001.
 - Capacitar al personal en Lean Manufacturing.
- **Resultados esperados:**
 - Reducción del tiempo de ciclo en un 30%.
 - Disminución de costos operativos en un 20%.
 - Mejora en la satisfacción del cliente por entregas más rápidas y productos consistentes.

La formulación y aplicación de una estrategia de producción alineada con la administración estratégica permite a las empresas responder ágilmente a los desafíos del mercado, mejorar la competitividad, aumentar la eficiencia y generar productos de calidad. Una gestión productiva estratégica no solo busca producir más, sino hacerlo **mejor, más rápido, más barato y de forma sostenible**.

4.5 Mercadotecnia

Una **estrategia de mercadotecnia** es un conjunto de decisiones coordinadas que guían cómo una empresa identifica, atrae, retiene y satisface a sus clientes objetivo. Define el **mercado meta**, el **posicionamiento** deseado y las tácticas del **marketing mix (producto, precio, plaza y promoción)**.

Formulación de una Estrategia de Mercadotecnia

a) Análisis Estratégico

Antes de formular la estrategia, es clave analizar tanto el entorno interno como el externo:

- **Análisis interno:**

Fortalezas, debilidades, recursos de marketing, posicionamiento actual, canales de distribución.

- **Análisis externo:**

Análisis del entorno competitivo (modelo de las 5 fuerzas),
comportamiento del consumidor, tendencias del mercado, oportunidades y
amenazas.

Se puede utilizar un análisis **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)** o herramientas como **PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

b) Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)

- **Segmentación:**

Dividir el mercado en grupos con necesidades similares (por ejemplo, por edad, ingresos, hábitos de consumo).

- **Targeting (mercado meta):**

Seleccionar los segmentos más rentables o estratégicos.

- **Posicionamiento:**

Definir cómo quiere ser percibida la marca o producto en la mente del consumidor en comparación con la competencia.

c) Diseño del Marketing Mix

- **Producto:**

Características, diseño, marca, envase, ciclo de vida, diferenciación.

- **Precio:**

Estrategias de fijación de precios (penetración, premium, competitiva).

- **Plaza (distribución):**

Canales de venta (físicos y digitales), cobertura geográfica, logística.

- **Promoción:**

Publicidad, promociones, relaciones públicas, marketing digital, redes sociales.

Ejemplo: Una empresa que fabrica café orgánico puede posicionarse como una marca premium enfocada en consumidores conscientes del medio ambiente, vender en tiendas ecológicas y usar redes sociales como canal promocional principal.

Aplicación de la Estrategia de Mercadotecnia

La aplicación implica poner en práctica las decisiones formuladas para alcanzar los objetivos estratégicos.

a) Plan de acción

- Diseño de campañas publicitarias y promocionales.
- Lanzamiento de productos.
- Activación de canales de distribución.
- Implementación de plataformas digitales y CRM.

b) Coordinación interdepartamental

- Integración con finanzas (para presupuestos), producción (para disponibilidad), recursos humanos (capacitación del equipo comercial).

c) Uso de herramientas tecnológicas

- Software de automatización de marketing.
- Análisis de datos (Big Data, Google Analytics, CRM).
- Publicidad programática, inteligencia artificial y SEO/SEM.

Evaluación y Seguimiento de la Estrategia de Mercadotecnia

Para asegurar la efectividad, es vital monitorear resultados en tiempo real y realizar ajustes según el desempeño:

a) Indicadores clave de desempeño (KPIs)

- Participación de mercado
- Crecimiento en ventas
- Costo de adquisición de clientes (CAC)
- Valor del cliente a lo largo del tiempo (CLV)
- Tráfico web y conversiones
- Tasa de retención y satisfacción del cliente

b) Evaluación continua

- Análisis del retorno sobre la inversión (ROI) de campañas.
- Medición de la percepción de marca.
- Encuestas de satisfacción o NPS (Net Promoter Score).

c) Ajustes y mejora continua

- Replanteamiento del público objetivo.
- Ajustes al producto, precio o canales según respuesta del mercado.
- Adaptación a cambios del entorno o tendencias emergentes.

Ejemplo Práctico

Empresa: VitaFresh (jugos naturales)

Objetivo estratégico: Aumentar participación en el segmento joven urbano un 20% en 12 meses.

- **Segmentación y target:** Jóvenes entre 18 y 30 años en grandes ciudades, interesados en salud y bienestar.
- **Posicionamiento:** Jugos 100% naturales, sin conservantes, para un estilo de vida saludable.
- **Marketing Mix:**
 - Producto: Nueva línea con envases ecológicos.
 - Precio: Competitivo con promociones de lanzamiento.
 - Plaza: Distribución en tiendas fitness, supermercados y delivery por app.
 - Promoción: Influencers, redes sociales, marketing de contenidos y eventos saludables.
- **Resultados esperados:**
 - Incremento de ventas del 25%.
 - Engagement en redes del 35%.
 - Mejora en el reconocimiento de marca.

La formulación y aplicación de una estrategia de mercadotecnia en el contexto de la administración estratégica permite a las organizaciones **entender a sus clientes, anticipar necesidades, diferenciarse de la competencia y generar valor**

sostenido. No se trata solo de vender más, sino de **construir relaciones significativas y duraderas con el mercado.**

4.6 A nivel de negocios

La **estrategia a nivel de negocios** se refiere al plan que una unidad de negocio adopta para **competir eficazmente en un mercado específico**. A diferencia de la estrategia corporativa (que se enfoca en el portafolio de negocios), esta se centra en **cómo una empresa o unidad puede obtener una ventaja competitiva** y lograr rentabilidad dentro de una industria determinada.

Objetivo de la Estrategia a Nivel de Negocios

El objetivo principal es lograr una **ventaja competitiva sostenible** al:

- Entregar valor superior al cliente,
- Ser más eficiente que los competidores,
- O ambas (creación de valor + control de costos).

Elementos Clave de la Estrategia a Nivel de Negocios

Para formular una estrategia sólida a este nivel, se consideran:

a) Análisis del entorno competitivo

- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter:**

Amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

- **Análisis PESTEL:**

Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

b) Análisis interno

- **Recursos y capacidades** de la empresa (tangibles e intangibles).
- Análisis VRIO: para identificar ventajas competitivas sostenibles.
- Cadena de valor: para identificar actividades clave que generan valor.

c) Segmentación del mercado

- Identificar segmentos atractivos y determinar a cuáles dirigirse (estrategia de enfoque o cobertura).

Tipos de Estrategias Genéricas (Michael Porter)

Porter identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden seguir para competir:

a) Liderazgo en costos

- Ofrecer productos/servicios a menor costo que los competidores.
- Enfocado en eficiencia operativa, economías de escala, control de costos.

Ejemplo: Walmart, Ryanair.

b) Diferenciación

- Ofrecer productos únicos percibidos como superiores por los clientes.
- Basado en calidad, diseño, innovación, marca o servicio al cliente.

Ejemplo: Apple, Starbucks.

c) Enfoque (segmentación de nicho)

- Atender a un segmento de mercado específico con una estrategia de liderazgo en costos o diferenciación.

Ejemplo: Rolex (enfoque + diferenciación), Aldi (enfoque + bajo costo).

Pasos para la Formulación de la Estrategia a Nivel de Negocios:

Paso 1: Definición del mercado objetivo

- ¿En qué segmento(s) competirá el negocio?
- ¿Qué características y necesidades tienen los clientes?

Paso 2: Análisis competitivo y del cliente

- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Qué buscan los clientes en el producto o servicio?

Paso 3: Elección de la ventaja competitiva

- ¿Se competirá por costo, diferenciación, o enfoque?
- ¿Qué recursos respaldan esta decisión?

Paso 4: Formulación del posicionamiento estratégico

- ¿Cómo queremos ser percibidos en el mercado?
- ¿Qué mensaje clave se transmitirá al cliente?

Paso 5: Definición de acciones estratégicas

- Actividades clave en producción, marketing, ventas, servicio, etc.
- Políticas de precios, distribución, promoción, innovación, etc.

Ejemplo Práctico

Empresa: EcoWear (ropa sustentable)

Industria: moda consciente.

Análisis:

- Alta competencia, consumidores más conscientes ambientalmente.
- Fuerza interna: proveedores locales, marca ética, materiales reciclados.

Estrategia elegida: Diferenciación enfocada

- Público objetivo: jóvenes entre 20 y 35 años interesados en consumo responsable.
- Propuesta de valor: ropa ecológica con diseño moderno y transparente cadena de producción.
- Acciones:
 - Venta directa en línea (DTC).
 - Campañas en redes sociales con embajadores ecológicos.
 - Certificaciones ambientales y trazabilidad del producto.

Beneficios de una Estrategia a Nivel de Negocios Bien Formulada

- Enfoque claro y coherente de las decisiones operativas y comerciales.
- Mejor asignación de recursos.
- Capacidad de respuesta más rápida ante cambios del entorno.
- Ventaja competitiva duradera.

La **formulación de la estrategia a nivel de negocios** es esencial para definir **cómo competir** dentro de un mercado específico. A través de un análisis riguroso y una elección estratégica clara (costos, diferenciación o enfoque), las empresas pueden posicionarse de forma efectiva, satisfacer a sus clientes y lograr resultados sostenibles.

4.7 Competitivas de gerencia

La **estrategia competitiva** es la manera en que una empresa se posiciona para obtener una **ventaja sostenible sobre sus competidores**. Desde la gerencia, su formulación implica tomar decisiones clave que determinen **cómo competir, en qué mercados operar y cómo satisfacer mejor a los clientes**, asegurando rentabilidad a largo plazo. Es una función esencial dentro del proceso de **administración estratégica**.

Rol de la Gerencia en la Formulación de Estrategia Competitiva

La alta gerencia y los gerentes de unidades de negocio desempeñan funciones clave en:

- **Diagnóstico organizacional**
- **Análisis del entorno**
- **Definición del posicionamiento**
- **Asignación de recursos**
- **Dirección del cambio estratégico**

Su papel es **traducir la misión y visión** en estrategias concretas que puedan ejecutarse con éxito.

Análisis Estratégico Previo

Para formular una estrategia competitiva sólida, la gerencia debe basarse en un análisis profundo:

a) Análisis Externo

- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter:**

Mide la intensidad de la competencia y la rentabilidad potencial de una industria.

- **PESTEL:**

Analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Benchmarking:**

Comparación con los mejores competidores del sector.

b) Análisis Interno

- Recursos, capacidades y competencias distintivas.
- Cadena de valor de Porter: identificación de actividades generadoras de ventaja.
- Análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización).

Tipos de Estrategias Competitivas (Porter)

Según Michael Porter, existen tres **estrategias genéricas** que una empresa puede adoptar para obtener una ventaja competitiva:

a) Liderazgo en Costos

- Compite con precios bajos.
- Requiere alta eficiencia, economías de escala, procesos optimizados.

b) Diferenciación

- Ofrece productos o servicios únicos que justifican un precio más alto.
- Se basa en calidad, diseño, innovación, marca, atención al cliente.

c) Enfoque o Especialización

- Se dirige a un **nicho de mercado específico**.
- Puede combinarse con liderazgo en costos o diferenciación en ese segmento.

Pasos para la Formulación de una Estrategia Competitiva (Desde la Gerencia)

Paso 1: Definir la propuesta de valor

- ¿Qué ofrece la empresa que la hace única?
- ¿Qué problema del cliente resuelve mejor que la competencia?

Paso 2: Identificar la ventaja competitiva

- ¿En qué se destaca la empresa frente a sus competidores?
- ¿Puede sostener esa ventaja en el tiempo?

Paso 3: Elegir la estrategia competitiva adecuada

- ¿Se competirá por precio, por diferenciación o por enfoque?
- ¿La empresa tiene los recursos para sostener esa estrategia?

Paso 4: Alinear la organización con la estrategia

- Estructura, cultura, procesos, tecnología y personas deben apoyar la estrategia elegida.

Paso 5: Formular planes tácticos

- Planes en mercadotecnia, producción, finanzas, tecnología, etc., que apoyen la estrategia competitiva general.

Ejemplo Práctico

Empresa: AgroVida (productos orgánicos)

Gerencia estratégica:

- Detecta una oportunidad de crecimiento en consumidores conscientes de la salud.
- Identifica ventaja competitiva en certificación ecológica, cadena de suministro limpia y marca confiable.
-

Estrategia competitiva elegida: Diferenciación enfocada

- Dirigida a un nicho urbano de alto poder adquisitivo.
- Acciones:
 - Diseño de envases sostenibles.
 - Marketing de contenido en redes sociales sobre salud y sostenibilidad.
 - Venta en plataformas e-commerce con entrega rápida.

Indicadores para Evaluar una Estrategia Competitiva

- Participación de mercado
- Crecimiento de ventas
- Rentabilidad por línea de producto
- Fidelidad del cliente (NPS)
- Posicionamiento de marca

- Costos unitarios o márgenes de utilidad

La **formulación de una estrategia competitiva desde la gerencia** es un proceso decisivo que determina la capacidad de la empresa para destacarse en su industria. Requiere visión, análisis profundo, toma de decisiones basadas en datos y una ejecución alineada. Una estrategia competitiva bien definida no solo genera rentabilidad, sino que protege a la empresa de la presión competitiva a largo plazo.

4.8 De integración

En el marco de la administración estratégica, las estrategias de **integración** son un conjunto de acciones orientadas a **controlar más etapas de la cadena de valor**, ya sea hacia proveedores, distribuidores o competidores. Su objetivo es **mejorar la eficiencia, aumentar el control, reducir costos y fortalecer la posición competitiva** de la organización.

Una **estrategia de integración** consiste en expandirse hacia otras fases de la cadena productiva o del mercado, ya sea **hacia atrás (proveedores)**, **hacia adelante (distribución/cliente final)** o **horizontalmente (competidores)**.

Este tipo de estrategia se utiliza cuando la empresa busca:

- Aumentar el control sobre los insumos o la distribución.
- Reducir costos o dependencia de terceros.
- Acceder a nuevos mercados o capacidades.
- Fortalecer su competitividad y rentabilidad.

Tipos de Estrategias de Integración

a) Integración Vertical hacia Atrás

La empresa adquiere o controla proveedores de materias primas o insumos.

Ejemplo: Una empresa automotriz compra una fábrica de componentes electrónicos.

Ventajas:

- Reducción de costos de adquisición.
- Mayor control sobre la calidad y entrega.
- Independencia frente a proveedores externos.

b) Integración Vertical hacia Adelante

La empresa controla etapas de distribución o venta al cliente final.

Ejemplo: Un fabricante de ropa crea su propia cadena de tiendas físicas y tienda en línea.

Ventajas:

- Mejora la experiencia del cliente.
- Incremento de márgenes al eliminar intermediarios.
- Acceso directo al consumidor final.

c) Integración Horizontal

La empresa adquiere o se fusiona con competidores directos para expandir su participación en el mercado.

Ejemplo: Una aerolínea adquiere a otra para ampliar rutas y reducir competencia.

Ventajas:

- Aumento de cuota de mercado.
- Economías de escala.

- Reducción de la competencia.

Formulación de una Estrategia de Integración:

Paso 1: Diagnóstico Estratégico

- **Análisis interno:** capacidades de inversión, competencias clave, estructura operativa.
- **Análisis externo:** entorno competitivo (5 fuerzas de Porter), amenazas y oportunidades, riesgos regulatorios.

Paso 2: Definición del objetivo estratégico

- ¿Se busca mayor control, eficiencia, acceso a mercados, diversificación?
- ¿Qué parte de la cadena se quiere integrar?

Paso 3: Selección del tipo de integración

- Elegir entre integración vertical hacia atrás, hacia adelante o horizontal, según el diagnóstico.

Paso 4: Evaluación de viabilidad

- Recursos financieros disponibles.
- Riesgos operativos, culturales y legales.
- Sinergias esperadas.

Paso 5: Diseño de la estrategia

- Modalidades: adquisición, alianza estratégica, joint venture, desarrollo interno.
- Cronograma de implementación.
- Estructura organizacional y liderazgo.

Aplicación de la Estrategia de Integración

a) Fase de implementación

- Negociaciones y adquisiciones si corresponde.
- Integración de sistemas, procesos y personal.
- Rediseño de la cadena de suministro o canales de venta.

b) Gestión del cambio

- Comunicación efectiva del cambio a empleados y stakeholders.
- Capacitación, cultura organizacional e integración de equipos.

c) Evaluación y control

- Establecimiento de KPIs (costos, calidad, tiempos, satisfacción del cliente).
- Evaluación de resultados y ajustes estratégicos.

Ejemplo Práctico

Empresa: BioNutri (productos alimenticios saludables)

Situación: Alta dependencia de proveedores de ingredientes orgánicos y márgenes bajos por distribuidores externos.

Diagnóstico:

- Oportunidad de crecimiento en mercado directo al consumidor.
- Capacidad financiera sólida.

Estrategia formulada:

- **Integración vertical hacia atrás:** adquirir granjas de producción orgánica.
- **Integración hacia adelante:** lanzar su propia tienda en línea.

Aplicación:

- Contratación de expertos agrícolas y logísticos.
- Implementación de una plataforma e-commerce propia.
- Alianzas con empresas de entrega de última milla.

Resultados esperados:

- Reducción del 20% en costos de insumos.
- Aumento del margen bruto en ventas directas.
- Mayor fidelización del cliente final.

Beneficios y Riesgos

Beneficios potenciales:

- Mayor eficiencia operativa.
- Reducción de costos y dependencia externa.
- Control sobre la calidad y tiempos.
- Incremento de márgenes de utilidad.

Riesgos potenciales:

- Altos costos de inversión inicial.
- Problemas de integración cultural o tecnológica.
- Riesgo de sobreextensión o pérdida de enfoque en el negocio principal.

La formulación y aplicación de una estrategia de integración

permite a las empresas **fortalecer su posición competitiva, optimizar su cadena de valor y mejorar la rentabilidad a largo plazo**. Sin embargo, requiere un análisis estratégico riguroso, recursos adecuados y una ejecución cuidadosa para evitar riesgos y maximizar beneficios.

4.9 Ofensivas

En el contexto de la **administración estratégica**, una **estrategia ofensiva** se refiere al conjunto de acciones proactivas y agresivas que una empresa implementa para **ganar participación de mercado, debilitar a competidores, y mejorar su posición competitiva**. Este tipo de estrategia busca **liderar el cambio**, aprovechar oportunidades y generar crecimiento acelerado.

Una **estrategia ofensiva** se enfoca en **atacar a los competidores directamente o en explotar debilidades del entorno**, en lugar de reaccionar a las amenazas. Es usada principalmente por empresas que tienen una **posición fuerte en el mercado**, recursos suficientes y **ambición de crecimiento**.

Objetivos de una Estrategia Ofensiva

- Aumentar la participación de mercado.
- Desplazar o debilitar a competidores.
- Aprovechar oportunidades no explotadas.
- Lanzar productos innovadores antes que otros.
- Acceder a nuevos segmentos, geografías o canales.

Tipos de Estrategias Ofensivas

a) Ataque frontal

Compite directamente con el líder o competidor fuerte en precio, calidad, distribución, etc.

Ejemplo: Samsung lanzando productos directamente contra Apple.

b) Ataque de flanco

Se enfoca en segmentos de mercado que los líderes descuidan (nichos, regiones geográficas, productos especializados).

Ejemplo: empresas pequeñas que venden productos veganos a nichos no atendidos por grandes marcas.

c) Guerra de precios

Reducción agresiva de precios para ganar mercado o eliminar competencia (requiere mucha solidez financiera).

Ejemplo: Ryanair o empresas low-cost en tecnología.

d) Innovación disruptiva

Lanzamiento de productos o servicios que cambian las reglas del mercado.

Ejemplo: Netflix contra Blockbuster; Uber contra taxis tradicionales.

e) Integración rápida de mercado

Expansión geográfica o apertura masiva de tiendas/puntos de venta antes que la competencia.

Formulación de una Estrategia Ofensiva

Paso 1: Análisis estratégico

- **Análisis externo:** ¿Dónde hay debilidades de los competidores? ¿Qué oportunidades existen sin explotar?
- **Análisis interno:** ¿Qué fortalezas únicas tiene la empresa para lanzar un ataque ofensivo?

Paso 2: Identificación de objetivos

- ¿Qué se quiere lograr? ¿Crecimiento, liderazgo, penetración de mercado?

Paso 3: Selección del tipo de ofensiva

- Elegir el enfoque más adecuado (frontal, flanco, precio, innovación, etc.) según los recursos y la posición estratégica.

Paso 4: Planificación táctica

- Diseñar acciones específicas: campañas, lanzamientos, promociones, alianzas, etc.
- Coordinar recursos (marketing, ventas, tecnología, producción).

Aplicación de una Estrategia Ofensiva

a) Implementación

- Lanzamiento de productos o servicios con fuerte campaña de marketing.
- Apertura de nuevos canales o territorios.
- Contratación agresiva de talento o adquisición de empresas clave.

b) Coordinación

- Alineación de todas las áreas: marketing, finanzas, logística, talento humano.
- Ajuste continuo en función de la respuesta de los competidores.

c) Seguimiento y control

- Monitoreo de KPIs: participación de mercado, crecimiento en ventas, impacto en la competencia, rentabilidad.

Ejemplo Práctico

Empresa: *TechNova* (startup de tecnología educativa)

Diagnóstico:

- Mercado dominado por empresas tradicionales con poca innovación.
- Usuarios jóvenes buscan soluciones móviles, interactivas y accesibles.

Estrategia ofensiva:

- **Innovación disruptiva:** Lanzamiento de una app educativa con IA personalizada, gratuita para estudiantes y con opción premium.
- **Ataque de flanco:** Enfocada en estudiantes universitarios de países emergentes, segmento descuidado.

Aplicación:

- Campaña de influencers educativos en redes sociales.
- Alianzas con universidades locales.
- Lanzamiento internacional en mercados clave antes que los competidores reaccionen.

Resultados esperados:

- Captura del 10% del mercado en 2 años.
- Posicionamiento como líder en edtech innovador.

Ventajas y Riesgos de una Estrategia Ofensiva

Ventajas

- Aceleración del crecimiento.
- Liderazgo de innovación.
- Posicionamiento como marca agresiva y competitiva.
- Mayor rentabilidad a largo plazo.

Riesgos

- Reacción agresiva de los competidores.
- Alto consumo de recursos.
- Riesgo de sobreextensión o ejecución deficiente.
- Problemas legales si se entra en guerras de precios o adquisiciones mal manejadas.

La **estrategia ofensiva** es una herramienta poderosa dentro de la administración estratégica cuando la empresa desea expandirse, diferenciarse o desafiar a competidores. Para que sea efectiva, requiere **un análisis estratégico sólido, ejecución coordinada y monitoreo continuo**. Aunque implica riesgos, puede ser clave para lograr un liderazgo sostenido en el mercado.

4.10 Defensivas

En el marco de la administración estratégica, una **estrategia defensiva** es aquella diseñada para **proteger la posición competitiva actual** de una empresa frente a amenazas externas, movimientos agresivos de la competencia o cambios en el entorno. A diferencia de las estrategias ofensivas, las defensivas no buscan ganar terreno, sino **conservar lo que ya se ha logrado**.

Una **estrategia defensiva** es un conjunto de acciones tácticas y estratégicas que permiten a una empresa:

- Defender su **cuota de mercado**.
- Proteger su **imagen de marca**.
- Preservar su **rentabilidad y base de clientes**.
- Disuadir a competidores de atacar o ingresar al mercado.

Objetivos de una Estrategia Defensiva

- **Reducir la vulnerabilidad** ante ataques competitivos.
- **Evitar la pérdida de clientes** o mercados clave.
- **Disuadir a nuevos competidores** de entrar.
- **Minimizar los daños** en caso de ataques del entorno o crisis.

Tipos de Estrategias Defensivas

a) Disuasión

La empresa lanza señales claras de que responderá agresivamente a cualquier intento de ataque.

Ejemplo: Declaraciones públicas sobre planes de expansión o reducción de precios para disuadir a nuevos entrantes.

b) Precios agresivos

Reducción de precios en segmentos clave para evitar la entrada de competidores.

Ejemplo: Empresas de telecomunicaciones que bajan sus tarifas ante la llegada de nuevos operadores.

c) Diferenciación continua

Mejoras constantes en calidad, innovación, atención al cliente, etc., para mantener la lealtad del cliente.

Ejemplo: Apple lanzando actualizaciones frecuentes para retener a sus usuarios.

d) Fidelización de clientes

Programas de lealtad, beneficios exclusivos o servicios postventa que dificulten que los clientes cambien de proveedor.

e) Fortalecimiento de barreras de entrada

Inversiones en marca, distribución, tecnología o licencias que dificulten que otros ingresen al mercado.

Formulación de una Estrategia Defensiva

Paso 1: Diagnóstico Estratégico

- **Análisis externo:**

Amenazas emergentes, nuevos competidores, cambios tecnológicos o regulatorios.

- **Análisis interno:**

Fortalezas a proteger, debilidades a cubrir.

Paso 2: Identificación de riesgos clave

- ¿Qué parte del negocio está más expuesta a ataques?
- ¿Qué competidores pueden amenazar nuestra posición?

Paso 3: Definición de objetivos defensivos

- Retener un porcentaje específico de mercado.
- Fortalecer la imagen de marca o la retención de clientes.

Paso 4: Elección del enfoque defensivo

- Disuasión, precio, diferenciación, fidelización, barreras de entrada.

Paso 5: Planificación táctica

- Actividades concretas: campañas, promociones, mejoras tecnológicas, programas de fidelidad, alianzas estratégicas.

Aplicación de la Estrategia Defensiva

a) Implementación

- Ejecutar las acciones planificadas en cada área (marketing, ventas, atención al cliente, tecnología, etc.).
- Ajustar recursos humanos y financieros para reforzar áreas vulnerables.

b) Comunicación

- Comunicar las ventajas competitivas y mejoras a los clientes y al mercado.
- Lanzar mensajes que refuercen la confianza y lealtad del público.

c) Evaluación y control

- Monitoreo continuo de la participación de mercado.
- Medición de la satisfacción del cliente y lealtad.
- Ajustes según el comportamiento de la competencia.

Ejemplo Práctico

Empresa: *SafeBank* (entidad financiera consolidada)

Diagnóstico: Nueva fintech entra al mercado con servicios digitales baratos y atractivos para jóvenes.

Estrategia defensiva aplicada:

- **Diferenciación continua:** Lanzamiento de una nueva app bancaria con mejor experiencia de usuario.
- **Fidelización:** Programa de recompensas para clientes actuales.

- **Barreras de entrada:** Inversión en ciberseguridad y certificaciones bancarias exclusivas.

Resultados esperados:

- Retención del 90% de clientes jóvenes.
- Fortalecimiento de imagen como banco innovador y confiable.

Beneficios

- Mayor **estabilidad** y **sostenibilidad**.
- Protección del **valor de marca** y **fidelidad del cliente**.
- Disminución del impacto ante cambios del mercado.

Riesgos

- Puede generar **exceso de conservadurismo** y pérdida de innovación.
- Alta inversión en protección sin crecimiento.
- Pérdida de competitividad si no se complementa con innovación ofensiva.

La **estrategia defensiva**, bien formulada y aplicada, permite a las empresas **mantener su posición competitiva**, resistir presiones externas y asegurar la fidelidad de sus clientes. Aunque no busca crecer agresivamente, es una herramienta crucial para sostener el éxito en mercados dinámicos y competitivos.

4.11 Internacionales

En un entorno empresarial cada vez más globalizado, las organizaciones deben diseñar estrategias que les permitan **expandirse, competir y adaptarse a mercados internacionales**. La estrategia internacional en la administración estratégica se enfoca en **cómo una empresa entra, opera y compete en diferentes países**, alineando su visión global con las particularidades locales.

Una **estrategia internacional** es el conjunto de decisiones y acciones que una empresa toma para **introducirse, consolidarse y competir en mercados fuera de su país de origen**. Estas decisiones abarcan desde la selección de mercados hasta el modelo de entrada y la forma en que se adaptan productos, operaciones y marketing al entorno extranjero.

Objetivos de una Estrategia Internacional

- Expandir el alcance del mercado.
- Diversificar riesgos económicos y políticos.
- Aprovechar economías de escala.
- Acceder a recursos (materias primas, talento, tecnología).
- Aumentar la competitividad global.

Etapas de la Estrategia Internacional

a) Diagnóstico Estratégico Global

- **Análisis interno:** Capacidades para internacionalizar (financieras, logísticas, tecnológicas).
- **Análisis externo:** Evaluación de mercados meta, barreras culturales, económicas, legales, y competitivas.

b) Selección de mercados internacionales

- Criterios: tamaño del mercado, crecimiento económico, estabilidad política, acceso logístico, similitudes culturales.

c) Elección del modo de entrada

- Exportación directa o indirecta
- Licencias o franquicias
- Joint ventures o alianzas estratégicas
- Adquisición de empresas locales
- Filiales propias (inversión directa)

d) Elección de enfoque estratégico

- **Estrategia multidentomística:** Alta adaptación al mercado local.
- **Estrategia global:** Alta estandarización, bajo ajuste local.
- **Estrategia transnacional:** Balance entre eficiencia global y adaptación local.

Aplicación de la Estrategia Internacional

a) Diseño del plan de internacionalización

- Plan operativo: estructura organizacional, cadena de suministro, personal, inversión.
- Definición del portafolio de productos: ¿se adaptan o se mantienen estandarizados?
- Estrategias de marketing internacional.

b) Ejecución

- Apertura de oficinas, sucursales o alianzas en el extranjero.
- Contratación y capacitación de personal local o expatriado.
- Lanzamiento de campañas, productos o servicios adaptados.

c) Control y seguimiento

- Indicadores clave: ventas internacionales, participación de mercado, satisfacción del cliente, costos operativos.
- Evaluación de riesgos cambiarios, políticos o legales.
- Retroalimentación continua para ajustar la estrategia.

Ejemplo Práctico

Empresa: *EcoBottle* (startup de botellas reutilizables)

Objetivo: Expansión a Latinoamérica y Europa.

Diagnóstico:

- Alto crecimiento del mercado ecológico en España, Chile y Alemania.
- Requisitos regulatorios distintos en cada país.

Estrategia internacional:

- **Modo de entrada:** Exportación + distribuidores locales en Chile y España.
- **En Alemania:** Alianza con cadena de tiendas de productos sustentables.
- **Estrategia transnacional:** Mantener el diseño del producto, pero adaptar campañas al idioma, cultura y valores locales.

Aplicación:

- Establecimiento de acuerdos logísticos.
- Campañas personalizadas con influencers sostenibles en cada país.
- Seguimiento de ventas e interacciones digitales por país.

Resultados esperados:

- Ingreso rentable a 3 nuevos países en 12 meses.
- Reconocimiento de marca en el mercado europeo.

Ventajas y Retos de la Estrategia Internacional

Ventajas

- Mayor crecimiento y rentabilidad.
- Diversificación geográfica de ingresos.
- Mejora de la imagen global de marca.
- Aprovechamiento de oportunidades locales (mano de obra, recursos, incentivos).

Retos

- Barreras culturales y legales.
- Diferencias fiscales y regulatorias.
- Costos iniciales altos de entrada.

- Riesgo político o cambiario.
- Complejidad operativa y logística.

La **formulación y aplicación de una estrategia internacional** es esencial para las empresas que buscan competir a escala global. Requiere un enfoque estratégico integral, que combine el análisis profundo del entorno con la capacidad de adaptación y ejecución en distintos contextos. Una estrategia internacional exitosa debe ser **flexible, bien fundamentada y culturalmente consciente**, para generar valor sostenible más allá de las fronteras.

4.12 Asignación y control de recursos

La administración estratégica no se limita a formular planes; también implica **asignar adecuadamente los recursos** y controlar su uso para asegurar la implementación efectiva de las estrategias. La estrategia de **asignación y control de recursos** es esencial para alinear los recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos con los objetivos organizacionales.

Es el proceso mediante el cual una organización **planifica, distribuye y supervisa** el uso de sus recursos con el fin de **ejecutar su estrategia corporativa o funcional** de forma eficaz, eficiente y sostenible.

Implica dos componentes clave:

- **Asignación de recursos:** Decidir cómo se distribuirán los recursos disponibles entre unidades, proyectos y áreas estratégicas.

- **Control de recursos:** Monitorear cómo se utilizan esos recursos, evaluando si contribuyen a los objetivos y corrigiendo desviaciones.

Objetivos de esta Estrategia

- Optimizar el uso de recursos disponibles.
- Garantizar que los recursos respalden las prioridades estratégicas.
- Evitar desperdicios, cuellos de botella y duplicaciones.
- Mejorar la eficiencia operativa y financiera.
- Asegurar la ejecución efectiva del plan estratégico.

Tipos de Recursos Estratégicos a Considerar

Tipo de recurso	Ejemplos
Financieros	Presupuestos, inversiones, líneas de crédito
Humanos	Personal capacitado, líderes clave, estructura organizativa
Tecnológicos	Sistemas, plataformas, software, I+D
Físicos	Infraestructura, maquinaria, inventarios
Tiempo	Cronogramas, fechas límite, velocidad de ejecución

Formulación de la Estrategia de Asignación y Control de Recursos

Paso 1: Diagnóstico de capacidades

- ¿Con qué recursos cuenta la organización?
- ¿Dónde hay escasez o exceso?

Paso 2: Priorización estratégica

- Identificar las áreas clave según los objetivos estratégicos: ¿qué unidades o proyectos son prioritarios?

Paso 3: Asignación basada en valor

- Asignar recursos a donde generen mayor retorno estratégico, no solo económico (por ejemplo: innovación, fidelización de clientes, expansión).

Paso 4: Establecimiento de mecanismos de control

- Definir KPIs, cronogramas y responsables de cada asignación.
- Establecer auditorías internas, reportes de seguimiento y sistemas de retroalimentación.

Aplicación de la Estrategia

a) Distribución efectiva

- Implementar presupuestos por unidad o proyecto.
- Designar personal y tecnología necesarios en cada área.

b) Coordinación interdepartamental

- Garantizar que las áreas trabajen de manera alineada y colaborativa.
- Evitar conflictos o duplicación de recursos.

c) Control y evaluación

- Seguimiento continuo de indicadores de uso y rendimiento de los recursos asignados.
- Identificación temprana de desviaciones y ajustes necesarios.

Herramientas para la Asignación y Control de Recursos

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Presupuestación estratégica por áreas
- ERP (Enterprise Resource Planning)
- Software de gestión de proyectos
- KPIs y dashboards
- Benchmarking interno

Ejemplo Práctico

Empresa: *GreenLife* (empresa de productos ecológicos)

Objetivo estratégico: Expandir operaciones al mercado centroamericano.

Asignación estratégica de recursos:

- **Financieros:** 30% del presupuesto anual para expansión comercial.
- **Humanos:** Reubicación de 2 gerentes y contratación de equipo local.
- **Tecnológicos:** Implementación de una plataforma logística regional.

Control de recursos:

- Seguimiento mensual de costos por país.
- Evaluación trimestral del ROI de cada inversión.
- Indicadores: tiempo de entrega, ventas regionales, eficiencia operativa.

Beneficios

- Mejora en el rendimiento general de la estrategia.
- Mayor eficiencia en el uso de recursos escasos.
- Mayor alineación entre áreas y funciones.
- Facilita el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Riesgos

- Mala asignación puede generar ineficiencia y conflictos.
- Controles demasiado rígidos pueden frenar la innovación.
- Asignación sin criterios estratégicos puede desperdiciar recursos valiosos.

La **formulación y aplicación de una estrategia de asignación y control de recursos** es esencial para traducir la visión estratégica en resultados reales. Permite a la organización actuar con disciplina, flexibilidad y enfoque, asegurando que cada unidad y proyecto cuente con los insumos necesarios para cumplir los objetivos generales. Una buena asignación y control garantiza no solo el uso racional de los recursos, sino también la ejecución exitosa de la estrategia.

4.13 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el corazón de la **administración estratégica**, ya que representa la capacidad de una empresa para **diferenciarse y sobresalir en el mercado frente a sus competidores**. Formular y aplicar una estrategia basada en ventaja competitiva permite a la organización lograr un **desempeño superior y sostenido en el tiempo**.

La **ventaja competitiva** es una condición o atributo que permite a una organización **ofrecer mayor valor** a sus clientes, ya sea mediante **menores precios, productos diferenciados, tecnología superior, marca sólida o experiencia del cliente**.

Características de una Ventaja Competitiva Sólida

- Única o difícil de imitar
- Relevante para el cliente
- Sostenible en el tiempo
- Rentable y medible
- Basada en competencias clave

Tipos de Ventaja Competitiva (según Michael Porter)

Tipo de ventaja	Descripción
Liderazgo en costos	Ofrecer productos o servicios a menor costo que la competencia.
Diferenciación	Ofrecer algo único (calidad, diseño, servicio, tecnología, marca).
Enfoque	Atender un segmento de mercado específico con una propuesta clara.

Formulación de la Estrategia de Ventaja Competitiva

Paso 1: Análisis interno y externo

- **Análisis FODA, cadena de valor, benchmarking**, análisis del sector.
- Identificación de capacidades clave y recursos distintivos.

Paso 2: Identificación del tipo de ventaja

- ¿Competiremos por costo, diferenciación o enfoque?
- ¿Qué valor podemos ofrecer mejor que otros?

Paso 3: Definición de propuesta de valor

- ¿Qué hace única nuestra oferta para los clientes?
- ¿Cómo se refleja en beneficios concretos?

Paso 4: Diseño estratégico

- Alineación de recursos, procesos, cultura y tecnología con la propuesta de valor.
- Definición de objetivos estratégicos medibles.

Aplicación de la Estrategia de Ventaja Competitiva

a) Desarrollo de capacidades clave

- Capacitación, innovación, mejora continua, cultura organizacional.

b) Alineación funcional

- Todas las áreas (marketing, operaciones, RRHH, finanzas) deben respaldar la ventaja propuesta.

c) Implementación operativa

- Lanzamiento de productos o servicios diferenciados.
- Establecimiento de procesos eficientes.
- Posicionamiento de marca.

d) Medición y control

- KPIs: cuota de mercado, satisfacción del cliente, costos unitarios, tasa de retención.
- Ajustes estratégicos ante cambios del entorno.

Ejemplo Práctico

Empresa: *EcoMove* (startup de movilidad sostenible)

Análisis:

- FODA revela fortalezas en innovación tecnológica y cultura ambiental.
- Competidores ofrecen precios bajos, pero con baja sostenibilidad.

Estrategia de ventaja competitiva:

- **Diferenciación:** ofrecer scooters eléctricos con baterías reciclables y estaciones de carga solar.

Aplicación:

- Inversión en tecnología propia.
- Alianzas con gobiernos locales y ONGs.
- Campañas destacando impacto ecológico positivo.

Resultados esperados:

- Fidelización de usuarios ambientalmente conscientes.
- Reconocimiento de marca en el sector ecológico.
- Margen superior al promedio del sector por propuesta diferenciada.

Ventajas

- Mayor lealtad del cliente.
- Mayor rentabilidad.
- Diferenciación clara frente a competidores.
- Posición sólida en el mercado.

Riesgos

- Ser imitado por competidores.
- Cambio en preferencias del consumidor.
- No sostener la ventaja por falta de innovación.
- Enfoque excesivo que limite la expansión.

Recomendaciones Clave

- Enfocar la estrategia en capacidades únicas y difíciles de copiar.
- Reforzar constantemente la ventaja con innovación, mejora continua y retroalimentación del mercado.
- Mantener coherencia estratégica en toda la organización.
- Revisar la estrategia periódicamente para adaptarse a los cambios.

La formulación y aplicación de una estrategia de **ventaja competitiva** es el pilar que permite a una empresa **superar a la competencia, satisfacer mejor a los clientes y lograr una posición de liderazgo sostenible**. Es indispensable que esta estrategia esté **respaldada por recursos distintivos, una ejecución coherente y un monitoreo constante** para asegurar su permanencia y eficacia en un entorno cambiante.

4.14 Auditoría del desempeño

Dentro de la administración estratégica, no basta con formular planes; es fundamental **verificar su ejecución y evaluar los resultados obtenidos**. Para ello, la **auditoría del desempeño estratégico** se convierte en una herramienta clave para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, identificar desviaciones y proponer mejoras continuas.

La **auditoría del desempeño** es un proceso sistemático mediante el cual se **evalúa la efectividad con la que una organización está ejecutando su estrategia**, considerando los objetivos, recursos y resultados obtenidos. Esta auditoría va más allá de lo financiero: incluye desempeño organizacional, eficiencia operativa, cumplimiento de metas estratégicas y sostenibilidad.

Objetivos de una Estrategia de Auditoría del Desempeño

- Verificar si las estrategias se están ejecutando según lo planeado.
- Medir el avance hacia los objetivos estratégicos.
- Identificar áreas de bajo rendimiento o desviaciones.
- Evaluar la eficiencia en el uso de recursos.
- Proponer acciones correctivas o ajustes estratégicos.
- Promover la mejora continua y la rendición de cuentas.

Principales Ámbitos de Evaluación

Área evaluada	Ejemplos de indicadores o criterios
Financiero	Rentabilidad, costos, ingresos, ROI
Operativo	Eficiencia de procesos, tiempos, calidad
Comercial / Marketing	Participación de mercado, satisfacción del cliente
Recursos Humanos	Productividad, rotación, clima organizacional
Innovación	Nuevos productos, I+D, patentes
Sostenibilidad	Responsabilidad social, impacto ambiental

Formulación de la Estrategia de Auditoría del Desempeño

Paso 1: Definición de objetivos de la auditoría

- ¿Qué se quiere medir? ¿Qué se considera éxito estratégico?

Paso 2: Selección de indicadores clave (KPIs)

- Definir indicadores alineados con el **plan estratégico**.
- Ejemplos: crecimiento de ventas, penetración de mercado, eficiencia operativa, innovación, etc.

Paso 3: Establecimiento del marco de evaluación

- Definir frecuencia de auditoría (mensual, trimestral, anual).
- Determinar unidades o áreas a auditar.

- Asignar responsables de la evaluación.

Paso 4: Diseño del sistema de recolección y análisis de datos

- Uso de software de gestión (BI, ERP, tableros de control).
- Métodos: encuestas, entrevistas, análisis documental, revisión de KPIs.

Paso 5: Establecimiento de criterios de comparación

- ¿Qué se considera desempeño aceptable?
- Comparación con metas internas, benchmarks o competidores.

Herramientas Útiles para la Auditoría del Desempeño

- **Cuadro de Mando Integral (CMI)**
- **Análisis GAP (brechas)**
- **Análisis de variación presupuestaria**
- **Indicadores SMART**
- **Benchmarking competitivo**
- **Auditorías internas y externas**

Ejemplo Práctico

Empresa: *NovaTech* (empresa de soluciones tecnológicas)

Objetivo estratégico: Ser líder en innovación digital en su región.

Estrategia de auditoría del desempeño:

- **KPIs seleccionados:** número de nuevos productos lanzados por trimestre, satisfacción del cliente, retorno sobre inversión en I+D.
- **Método:** Evaluación trimestral mediante comité de estrategia, con presentación de informes de avance.

- **Herramientas:** Tablero de control, entrevistas internas, comparación con competidores directos.
- **Resultado esperado:** Ajustar presupuestos y recursos hacia áreas con mayor impacto innovador y corregir procesos lentos.

Beneficios de Implementar una Estrategia de Auditoría del Desempeño

- Mejora la **eficiencia organizacional**.
- Refuerza la **transparencia y control interno**.
- Detecta **desviaciones a tiempo**.
- Fomenta la **responsabilidad por resultados**.
- Genera **información útil para la toma de decisiones**.
- Impulsa la **mejora continua** y la agilidad estratégica.

Riesgos o Desafíos

- **Falta de datos confiables** para el análisis.
- **Resistencia del personal** a ser evaluado.
- Focalización excesiva en métricas sin considerar el contexto.
- Uso inadecuado de resultados para castigar en lugar de mejorar.

La formulación de una estrategia de auditoría del desempeño

permite a las organizaciones evaluar de forma objetiva el progreso de su estrategia, facilitar la rendición de cuentas y asegurar el logro de los objetivos planteados. Bien diseñada e implementada, esta auditoría se convierte en una herramienta clave para el **aprendizaje organizacional, la mejora continua y el éxito competitivo a largo plazo**.

4.15 Diversificación

En un entorno competitivo y cambiante, muchas empresas buscan expandirse a nuevas líneas de productos, servicios o mercados para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Esta decisión estratégica se materializa a través de la diversificación, una herramienta esencial dentro de la administración estratégica para disminuir riesgos, aumentar ingresos y fortalecer la competitividad.

La diversificación es una estrategia corporativa que consiste en entrar en nuevos negocios o mercados diferentes al actual, ya sea de manera relacionada o no relacionada, con el objetivo de aumentar la rentabilidad, minimizar riesgos o aprovechar capacidades existentes.

Objetivos de la Diversificación Estratégica

- Disminuir la dependencia de un solo producto o mercado.
- Aumentar las fuentes de ingresos.
- Aprovechar capacidades o recursos infrautilizados.
- Reducir riesgos ante crisis económicas o cambios en la demanda.
- Generar sinergias operativas, comerciales o tecnológicas.
- Expandir la marca y el posicionamiento.

Tipos de Diversificación

Tipo	Descripción
Diversificación relacionada	Nuevos productos o mercados con vínculos estratégicos con el negocio actual (tecnología, canales, clientes).
Diversificación no relacionada	Expansión hacia sectores o productos sin relación directa con la actividad principal.
Horizontal	Nuevos productos relacionados al mismo nivel de la cadena de valor.
Vertical	Ingreso hacia proveedores o distribuidores (integración vertical).

Formulación de la Estrategia de Diversificación

Paso 1: Análisis estratégico

- Análisis FODA, análisis del entorno (PESTEL), y análisis de la industria (modelo de Porter).
- Identificar oportunidades externas y capacidades internas.

Paso 2: Evaluación de capacidades

- ¿Qué recursos, competencias o ventajas competitivas posee la empresa que puede aprovechar en nuevos negocios?

Paso 3: Selección del tipo de diversificación

- ¿Se relacionará con el negocio actual o será completamente diferente?
- ¿Se necesita adquirir otra empresa, crear una unidad nueva o hacer alianzas?

Paso 4: Evaluación financiera y de riesgos

- Análisis de costos, inversión necesaria, proyecciones de ingresos, impacto sobre la estructura organizacional.

Paso 5: Definición del modelo de entrada

- Adquisición, fusión, alianza estratégica, desarrollo interno, franquicia, joint venture, etc.

Aplicación de la Estrategia de Diversificación

a) Plan operativo

- Establecer objetivos, cronogramas, presupuestos, responsables y recursos necesarios.

b) Estructura organizativa

- Crear nuevas unidades de negocio o equipos especializados.

c) Gestión del cambio

- Capacitación del personal, comunicación interna y adaptación cultural para integrar el nuevo negocio.

d) Control y seguimiento

- Definir indicadores clave de rendimiento (KPI), establecer mecanismos de control y retroalimentación.

Ejemplo Práctico

Empresa: *AguaVida S.A.* (vende agua embotellada premium)

Objetivo: Diversificarse para reducir dependencia de un solo producto.

Análisis:

- **Fortalezas:**
Red de distribución eficiente, imagen saludable.
- **Oportunidad:**
Creciente demanda de bebidas funcionales.

Estrategia de diversificación:

- **Tipo:**
Diversificación relacionada horizontal.
- **Acción:**
Lanzamiento de línea de jugos naturales y bebidas energéticas saludables.
- **Aplicación:**
Creación de una nueva línea de producción, campaña de branding, y uso de la red de distribución actual.
- **Indicadores:**
Ventas por línea, participación de mercado en bebidas saludables, retorno sobre inversión.

Beneficios de la Diversificación

- Reducción del riesgo empresarial.
- Expansión de la base de clientes.
- Aprovechamiento de economías de escala.
- Estímulo a la innovación y el desarrollo.
- Fortalecimiento de la marca y la reputación.

Riesgos o Desafíos de la Diversificación

- Pérdida de enfoque estratégico.
- Malas decisiones por falta de conocimiento del nuevo mercado.
- Necesidad de altos recursos financieros y humanos.
- Dificultades para integrar culturas organizacionales (en adquisiciones).
- Posible canibalización entre productos propios.

La formulación y aplicación de una estrategia de diversificación es un movimiento ambicioso que, bien planeado, puede generar crecimiento, fortalecer la resiliencia empresarial y abrir nuevos horizontes competitivos. Sin embargo, requiere una evaluación rigurosa, una ejecución disciplinada y un monitoreo continuo para maximizar los beneficios y reducir los riesgos.

PRESENTACIÓN

IV UNIDAD
FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ÁREAS BÁSICAS DE CONTROL



4.1 LA FORMULACIÓN Y LA IMPLANTACIÓN (PUESTA EN PRÁCTICA) DE LA ESTRATEGIA, ES UN PROCESO EN CURSO, INTERMINABLE E INTEGRADO QUE REQUIERE DE NUEVA VALORACIÓN Y REFORMA CONTINUA.

LA GERENCIA ES DINÁMICA, IMPLICA UN PATRÓN COMPLEJO DE ACCIONES Y REACCIONES.

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA IMPLICA:

- HACER UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: INTERNO Y EXTERNO
- DESARROLLAR SUS DECLARACIONES DE MISIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS TOTALES Y DE LOS OBJETIVOS DE LAS DIFERENTES UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO.



ESTRATEGIAS

4.2 FINANCIERA.-

LA FINALIDAD DE ESTA ESTRATEGIA ES DE MANTENER UN EQUILIBRIO ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES, A TRAVÉS DE LA MAXIMIZACIÓN DEL PRECIO DE MERCADO DE LAS ACCIONES. SE OBSERVA QUE EN LAS EMPRESAS PUEDE EXISTIR LA FALTA DE RECURSOS, CONSECUENCIA DE UNA DEFICIENTE ADMÓN. ESTRATÉGICA FINANCIERA, QUE IMPACTA DIRECTAMENTE EN LAS VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LAS FINANZAS QUE SON:

- LIQUIDEZ
- RENTABILIDAD
- ESTRUCTURA FINANCIERA



4.3 RECURSOS HUMANOS.-

SE ENTIENDE COMO EL "PLAN MAESTRO Y DELIBERADO QUE UNA EMPRESA HACE DE SUS RRHH PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA SOBRE SUS COMPETIDORES".

ESTA PRECEDE A LA TÁCTICA, DE AHÍ QUE LA TÁCTICA PUEDA CONSIDERARSE COMO: "LA POLÍTICA O PROGRAMA QUE PERMITE AVANZAR HACIA LOS FINES ESTRATÉGICOS".

HAY DOS TIPOS DE ESTRATEGIAS:

a) DEFENSIVA: PARA QUE SE DÉ, LA EMPRESA DEBE ESTAR EN UN ENTORNO ESTABLE, PERMITE ADEMÁS ORGANIZAR EL TRABAJO DIVERSIFICÁNDOLO U ORIENTADA A REDUCIR COSTOS.

b) EXPLORADORA: SE DA EN EMPRESAS CON ENTORNO VARIABLE, INCERTO, REQUIEREN SER FLEXIBLES A LOS CAMBIOS, PERTENECEN A SECTORES DE CRECIMIENTO RÁPIDO, SON INNOVADORAS QUE BUSCAN NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO, SON GENERADORAS DE CAMBIOS E INCERTIDUMBRE, USAN MÚLTIPLES TECNOLOGÍAS.



4.4 PRODUCCIÓN.-

ES EL CONJUNTO DE DECISIONES SOBRE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE ACCIÓN EN PRODUCCIÓN, COHERENTES CON LA MISIÓN DEL NEGOCIO, A TRAVÉS DE LAS CUALES UNA EMPRESA COMPITE Y TRATA DE OBTENER CIERTA VENTAJA SOBRE LA COMPETENCIA.



4.5 MERCADOTECNIA.-

COMPRENDE LA SELECCIÓN Y EL ANÁLISIS DEL MERCADO, ES DECIR, LA ELECCIÓN Y EL ESTUDIO DEL GRUPO DE PERSONAS A LAS QUE SE DESEA LLEGAR, ASÍ COMO LA CREACIÓN Y PERMANENCIA DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA QUE LAS SATISFAGA.



4.6 A NIVEL DE NEGOCIOS.-

CUANDO UN EMPRESA ESTÁ INTEGRADA POR VARIOS NEGOCIOS, UNIDADES DE NEGOCIO O EMPRESAS, EN OCASIONES SE OPTA POR DESARROLLAR PLANES ESTRATÉGICOS PARA CADA UNO DE ESTOS.

¿ A QUÉ MERCADO VA DIRIGIDO EL PRODUCTO?

¿ QUÉ TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO OFRECERÁ?

EN LAS ÁREAS DE NEGOCIO QUE HA SELECCIONADO.



4.7 COMPETITIVA DE GERENCIA.-

ES GERENCIAR CON PRODUCTIVIDAD, CALIDAD EN TODOS LOS RECURSOS DE LA EMPRESA, ESPECIALMENTE EL HUMANO A FIN DE INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO QUE DESEMPEÑEN SUS LABORES DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS QUE LOS ACTUALES ESCENARIOS DEMANDAN EN DÓNDE SUS ACTORES DETERMINANTES COMO SON LOS CONSUMIDORES SE SIENTAN SATISFECHOS.



PRESENTACIÓN

4.8 INTEGRACIÓN.-



PERMITEN A UNA EMPRESA OBTENER EL CONTROL SOBRE DISTRIBUIDORES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES.

EL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL PERSIGUE, TANTO A NIVEL MACRO COMO MICRO, QUE TODAS LAS ORGANIZACIONES PERFECCIONEN SU GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA PARA ELEVAR INTEGRALMENTE SU DESEMPEÑO.

CONJUNTAMENTE SE INICIA UN PROGRAMA SIMILAR PARA LAS UNIDADES DE CIENCIA Y TECNOLOGÍAS, QUE VA ORIENTADO AL CONOCIMIENTO, LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD.

4.9 ESTRATEGIAS OFENSIVAS.-

ESTAS TRATAN DE OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE ACTUACIONES AGRESIVAS CONTRA RIVALES COMPETIDORES, ANTES DE QUE ESTOS PUEDAN ESTABLECER UNA ESTRATEGIA DEFENSIVA. TODAS LAS PARTES DE LA EMPRESA DEBEN ESTAR PREPARADAS PARA EL ATAQUE, DESDE MARKETING HASTA DIRECCIÓN.

1. Atacar puntos fuertes de nuestros rivales.
Lanzar un producto de igual calidad pero con menor precio.
2. Atacar los puntos débiles de nuestros competidores.
Atacar las áreas donde tenga poca cuota de mercado.
Atacar en segmentos descuidados por la competencia.
Lanzar campañas de imagen para fortalecer nuestra competencia y debilitar la del rival.
Ocupar líneas de mercado no trabajadas por la competencia.



4.10 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.-

EN UN MERCADO COMPETITIVO TODAS LAS EMPRESAS PUEDEN SUFRIR ATAQUES DE SUS RIVALES. EL OBJETIVO DE ESTA ESTRATEGIA ES LA DE REDUCIR EL RIESGO DE UN ATAQUE Y DISMINUIR EL IMPACTO NEGATIVO.

1. Ampliar gama de productos.
2. Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores o distribuidores.
3. Mantener precios reducidos.
4. Conceder a los proveedores y distribuidores facilidades especiales.



4.11 INTERNACIONALES.-

SE LES CATALOGA COMO ESTRATEGIAS GLOBALES Y SE LES USA PARA EMPRESAS QUE DESEAN ENTRAR EN MERCADOS AJENOS AL ACTUAL Y QUE SE DISTINGUEN DE LOS PRESENTES POR SU COMPORTAMIENTO Y POSICIÓN GEOGRÁFICA.

4.12 ASIGNACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS.-

LA ORGANIZACIÓN DEBE ASIGNAR LOS RECURSOS EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES QUE PLANTEE LA ESTRATEGIA.



4.13 VENTAJA COMPETITIVA.-

CONSISTE EN LO QUE ESTÁ HACIENDO UNA COMPAÑÍA PARA TRATAR DE DESARMAR

LAS CAMPAÑAS RIVALES Y OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA.

LOS TRES TIPOS GENÉRICOS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA SON:

1. LUCHAR POR SER EL PRODUCTOR LÍDER EN COSTOS EN LA INDUSTRIA (EL ESFUERZO POR SER PRODUCTOR DE BAJO COSTO)
2. BUSCAR LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO QUE SE OFRECE, RESPECTO AL DE LOS RIVALES (ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN)
3. CENTRARSE EN UNA PORCIÓN MÁS LIMITADA DE MERCADO EN LUGAR DE UN MERCADO COMPLETO (ESTRATEGIAS DE ENFOQUES Y ESPECIALIZACIÓN)



4.14 AUDITORÍA DE DESEMPEÑO.-

SU PROPÓSITO ES BRINDAR LAS COORDENADAS EXACTAS DE LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA EN LO IMPORTANTE, LAS DIMENSIONES RELEVANTES, INCLUIDAS SUS FORTALEZAS Y SUS DEBILIDADES INTERNAS, JUNTO CON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS.



4.15 DIVERSIFICACIÓN.-

ESTAS PERMITEN A LA ORGANIZACIÓN EL INCORPORAR MÁS VALOR A SUS PROPUESTAS COMERCIALES Y GANAR UN RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO, TAL QUE SEA UNA FUENTE DE RESULTADOS ECONÓMICOS Y EMPRESARIALES.

CUESTIONARIO #1

1. ¿Qué busca la formulación de una estrategia financiera dentro de una organización?

R= Busca asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, garantizar la liquidez, maximizar el valor para los accionistas y apoyar la estrategia general de la empresa.

2. ¿Qué herramientas se utilizan para implantar una estrategia financiera?

R= Presupuestos, análisis de rentabilidad, control de costos, evaluación de inversiones (VAN, TIR), y políticas de financiamiento y dividendos.

3. ¿Cuál es el objetivo principal de una estrategia de recursos humanos?

R= Alinear la gestión del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo el desarrollo, retención y motivación del personal.

4. ¿Qué elementos incluye la implantación de una estrategia de recursos humanos?

R= Reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera y desarrollo organizacional.

6. ¿Qué aspectos abarca una estrategia de producción?

R= Incluye decisiones sobre procesos, capacidad, tecnología, calidad, inventarios y localización, buscando eficiencia operativa.

6. ¿Cuál es el objetivo de implantar una estrategia de producción?

R= Mejorar la productividad, reducir costos, cumplir con los estándares de calidad y responder eficientemente a la demanda del mercado.

7: ¿Qué busca una estrategia de mercadotecnia?

R= Satisfacer las necesidades del cliente, posicionar la marca, y aumentar las ventas y la participación de mercado.

9. ¿Qué herramientas se utilizan para su implantación?

R= Mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción), estudios de mercado, segmentación, diferenciación y posicionamiento.

10. ¿Cuál es el propósito de una estrategia a nivel de negocios?

R= Establecer cómo competirá una unidad de negocio en su mercado específico, mediante la creación de una ventaja competitiva sostenible.

11. ¿Qué tipos de estrategia se pueden seguir a este nivel?

R= Estrategia de liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque o nicho de mercado.

12. ¿Qué son las estrategias competitivas de gerencia?

R= Son enfoques definidos por los líderes para posicionar a la empresa frente a sus competidores, aprovechando sus fortalezas internas.

13. ¿Cuáles son ejemplos de estrategias competitivas?

R= Innovación, mejora continua, alianzas estratégicas, orientación al cliente, y adaptación al entorno cambiante.

CUESTIONARIO # 2

1. ¿Cuál de las siguientes opciones representa una estrategia de integración hacia atrás?

- A) Abrir tiendas propias para vender directamente al consumidor
- B) Adquirir un proveedor de materias primas**
- C) Licenciar la marca para que otros la usen
- D) Subcontratar la producción a terceros

2. ¿Qué caracteriza principalmente una estrategia ofensiva?

- A) Consolidar operaciones internas sin enfrentar a la competencia
- B) Reaccionar ante ataques de competidores
- C) Buscar agresivamente nuevos mercados o clientes**
- D) Reducir costos sin modificar el modelo de negocio

3. ¿Cuál es una acción común en una estrategia defensiva?

- A) Mejorar la atención al cliente para evitar la fuga a la competencia**
- B) Invertir en nuevos mercados internacionales
- C) Desarrollar una nueva línea de productos
- D) Aumentar la producción sin considerar la demanda

4. ¿Cuál de las siguientes acciones refleja una estrategia internacional?

- A) Cambiar la estructura interna de la empresa
- B) Exportar productos a nuevos países**
- C) Automatizar los procesos de manufactura
- D) Abrir una nueva línea de crédito

5. ¿Cuál es el objetivo principal de asignar y controlar recursos estratégicamente?

- A) Aumentar el número de empleados
- B) Satisfacer únicamente a los accionistas
- C) Garantizar que los recursos se utilicen eficientemente en función de los objetivos estratégicos**
- D) Reducir impuestos y gastos administrativos

6. ¿Qué es una ventaja competitiva sostenible?

- A) Algo que solo funciona en el corto plazo
- B) Una característica que tienen todas las empresas del sector
- C) Una capacidad o atributo que permite a la empresa sobresalir y sostener su éxito en el tiempo
- D) Una política de marketing agresivo

7. ¿Qué se busca principalmente con una auditoría de desempeño?

- A) Evaluar si las acciones estratégicas cumplen con los objetivos
- B) Aumentar los sueldos del personal
- C) Capacitar exclusivamente al área de ventas
- D) Automatizar la producción

8. ¿Qué representa mejor una estrategia de diversificación?

- A) Profundizar únicamente en el producto principal de la empresa
- B) Ampliar la oferta de productos o mercados para reducir el riesgo
- C) Disminuir el número de líneas de productos
- D) Contratar más personal en el área actual

CASO PRÁCTICO INTEGRAL

Estrategias en la Empresa “EcoTech Solutions”

Contexto de la Empresa:

EcoTech Solutions es una empresa mediana que fabrica y comercializa electrodomésticos ecológicos (refrigeradores, lavadoras y aire acondicionado de bajo consumo energético). Opera en México desde hace 8 años y recientemente ha experimentado un crecimiento moderado. Frente a un entorno más competitivo, EcoTech decide rediseñar su estrategia para sostener su crecimiento y mejorar su rentabilidad.

1. Estrategia Financiera

Formulación:

EcoTech identifica la necesidad de mejorar su liquidez y obtener financiamiento para invertir en nuevas tecnologías de producción.

Implantación:

- Se establece un presupuesto de inversión para adquirir maquinaria eficiente.
- Se renegocian pasivos para obtener mejores condiciones.
- Se implementa un sistema de control de costos por centros de producción.

Resultado esperado: Reducción del 10% en costos operativos y mejora del margen neto en un 5% en el próximo año.

2. Estrategia de Recursos Humanos

Formulación:

La empresa detecta alta rotación en el área de ventas y una falta de competencias digitales en producción.

Implantación:

- Se crean planes de capacitación en tecnologías verdes.
- Se implementan programas de incentivos por desempeño y bienestar laboral.
- Se rediseña el proceso de reclutamiento para atraer talento con experiencia en sostenibilidad.

Resultado esperado: Disminución del 15% en la rotación del personal y aumento del 20% en la productividad del equipo técnico.

3. Estrategia de Producción

Formulación:

EcoTech busca reducir tiempos de entrega y aumentar su capacidad de producción para cubrir nuevos mercados en Centroamérica.

Implantación:

- Adopción de métodos de manufactura esbelta (lean manufacturing).
- Automatización parcial de líneas de ensamblaje.
- Implementación de controles de calidad más estrictos.

Resultado esperado: Aumento del 25% en la producción mensual y reducción del 30% en devoluciones por defectos.

4. Estrategia de Mercadotecnia

Formulación:

La empresa quiere reforzar su posicionamiento como marca sustentable e innovadora.

Implantación:

- Lanzamiento de una campaña digital sobre eficiencia energética.
- Introducción de un programa de reciclaje de electrodomésticos antiguos.
- Expansión a plataformas de e-commerce y alianzas con distribuidores verdes.

Resultado esperado: Incremento del 40% en tráfico web, crecimiento del 20% en ventas y mejor percepción de marca.

5. Estrategia a Nivel de Negocios

Formulación:

EcoTech opta por una estrategia de diferenciación enfocada en productos ecológicos y eficientes.

Implantación:

- Desarrollo de modelos exclusivos con tecnología IoT para ahorro de energía.
- Personalización del servicio posventa.
- Certificación de productos con sellos ecológicos internacionales.

Resultado esperado: Mayor fidelización de clientes y liderazgo en el segmento de electrodomésticos verdes.

6. Estrategias Competitivas de Gerencia

Formulación:

La dirección identifica la necesidad de innovar constantemente para mantener ventaja competitiva.

Implantación:

- Se crea un comité de innovación transversal.
- Se establecen alianzas con universidades para investigación en energías limpias.
- Se mejora el sistema de inteligencia competitiva y análisis del entorno.

Resultado esperado: Capacidad de lanzar 2 nuevos productos por año y anticipación de tendencias del mercado.

7. Estrategia de Integración

Formulación:

EcoTech decide fortalecer su control sobre la cadena de suministro, ante retrasos frecuentes de sus proveedores de componentes ecológicos.

Implantación:

- Integración hacia atrás: La empresa adquiere una pequeña fábrica local de componentes electrónicos con estándares ecológicos.
- Integración hacia adelante: Se inauguran tiendas propias en las principales ciudades del país para controlar mejor la experiencia del cliente.

Resultado esperado: Reducción de costos de insumos en un 12% y mayor control sobre la calidad y distribución del producto final.

8. Estrategia Ofensiva

Formulación:

EcoTech detecta una oportunidad para entrar agresivamente en el mercado centroamericano, donde los productos ecológicos aún no están bien posicionados.

Implantación:

- Lanzamiento de una línea de productos exclusiva para ese mercado con precios competitivos.
- Campañas publicitarias agresivas destacando la innovación y ahorro energético.
- Contratación de distribuidores locales y presencia en ferias ecológicas.

Resultado esperado: Captación del 8% del mercado centroamericano en el primer año y posicionamiento como marca innovadora en sostenibilidad.

9. Estrategia Defensiva

Formulación:

Ante la entrada de una multinacional en el mercado mexicano que ofrece productos similares, EcoTech decide proteger su base de clientes.

Implantación:

- Mejora de la atención posventa con asistencia técnica gratuita por un año.
- Ampliación de la garantía en todos los productos.
- Programas de fidelización con descuentos exclusivos para clientes actuales.

Resultado esperado: Disminución del riesgo de fuga de clientes y retención del 90% de la base existente.

10. Estrategia Internacional

Formulación:

EcoTech busca consolidarse como marca regional en América Latina a través de la internacionalización.

Implantación:

- Acuerdos de exportación con distribuidores en Colombia y Perú.
- Adaptación de productos a las normas técnicas y culturales de cada país.
- Contratación de personal local para facilitar la entrada en nuevos mercados.

Resultado esperado: Apertura de operaciones en dos nuevos países en 12 meses y exportaciones equivalentes al 15% de las ventas totales.

11. Asignación y Control de Recursos

Formulación:

Con múltiples estrategias en marcha, EcoTech requiere una planificación eficiente de sus recursos.

Implantación:

- Se utiliza el método de presupuesto basado en resultados (PBR) para cada unidad estratégica.
- Se crea un comité de control financiero y operativo trimestral.
- Software ERP para dar seguimiento al uso de recursos en tiempo real.

Resultado esperado: Asignación más efectiva del capital, reducción de desperdicio y toma de decisiones basada en datos.

12. Ventaja Competitiva

Formulación:

EcoTech define como ventaja competitiva su capacidad de innovación en productos ecológicos personalizados.

Implantación:

- Inversión constante en I+D.
- Estrategia de diferenciación por diseño y funcionalidad ecoamigable.
- Personalización de electrodomésticos en función del consumo del cliente.

Resultado esperado: Mayor lealtad del cliente, percepción de alto valor y liderazgo en sostenibilidad tecnológica en el mercado.

13. Auditoría del Desempeño

Formulación:

Para evaluar el éxito de sus estrategias, EcoTech implementa una auditoría integral de desempeño organizacional.

Implantación:

- Uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) por área: ROI, rotación de inventario, satisfacción del cliente, productividad laboral.
- Auditoría externa anual.
- Retroalimentación continua y mejora de procesos con base en los resultados.

Resultado esperado: Cultura de mejora continua, transparencia y alineación estratégica en todos los niveles.

14. Estrategia de Diversificación

Formulación:

EcoTech decide diversificarse para disminuir su dependencia del mercado de electrodomésticos.

Implantación:

- Desarrollo de una nueva línea de productos: paneles solares domésticos.
- Asociación con una empresa tecnológica para integrar sistemas inteligentes de ahorro energético.
- Evaluación de nuevos nichos como electrodomésticos industriales.

Resultado esperado: Generación de una nueva fuente de ingresos, mayor resiliencia frente a crisis del mercado tradicional.

Conclusión:

EcoTech Solutions demuestra cómo una empresa puede integrar distintas estrategias funcionales para lograr un crecimiento sostenible, competitivo y alineado con su visión ecológica. La clave del éxito radica en la coherencia entre todas las áreas, el compromiso gerencial y la adaptación a las tendencias del mercado.

EcoTech Solutions se transforma en un ejemplo de cómo una empresa mediana puede formular y ejecutar estrategias funcionales, competitivas y corporativas de manera integrada. Su éxito radica en:

- Visión clara de largo plazo.
- Coherencia entre estrategias.
- Monitoreo continuo del desempeño.
- Enfoque en sostenibilidad e innovación como ventaja competitiva.

TEMA 5

CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA

5.1 Control estratégico (del entorno, de utilidades, de recursos humanos, de producción y mercados)

Control y Planes de Contingencia: Enfoques Estratégicos

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, el control estratégico y los planes de contingencia son herramientas fundamentales para garantizar que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, adaptarse a cambios imprevistos y mantener la sostenibilidad a largo plazo. El control estratégico se enfoca en evaluar y ajustar continuamente la dirección general de la empresa, mientras que los planes de contingencia permiten actuar eficazmente ante eventos adversos o riesgos críticos.

Control Estratégico del Entorno

Este tipo de control se centra en monitorear factores externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, tales como cambios políticos, tecnológicos, económicos, sociales y legales. El objetivo es anticipar amenazas y oportunidades que provienen del entorno macro y de la industria.

Ejemplo de aplicación: Identificación de una nueva legislación ambiental que afectará la fabricación de ciertos productos y requiere ajuste inmediato en procesos o materiales.

Herramientas utilizadas: Análisis PESTEL, análisis de escenarios, vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva.

3. Control de Utilidades

Se refiere al monitoreo de los ingresos, costos y márgenes de utilidad, con el fin de garantizar la rentabilidad del negocio. Es una parte esencial del control financiero y permite evaluar la eficiencia en la asignación de recursos.

Ejemplo de aplicación: Evaluar si una línea de productos está generando los beneficios esperados o si requiere ajustes en costos, precios o estrategias de venta.

Instrumentos clave: Presupuestos, estados financieros, análisis de variaciones, indicadores de rentabilidad (ROI, ROE, margen de utilidad neta).

4. Control de Recursos Humanos

Implica monitorear el desempeño, la satisfacción, la rotación y el desarrollo del personal, asegurando que el capital humano esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Ejemplo de aplicación: Medición del impacto de un programa de capacitación sobre la productividad del equipo de ventas o manufactura.

Indicadores comunes: Rotación del personal, índice de satisfacción laboral, evaluación del desempeño, cumplimiento de metas individuales y colectivas.

5. Control de Producción

Busca garantizar que los procesos productivos sean eficientes, cumplan con los estándares de calidad y respondan adecuadamente a la demanda del

mercado. Se enfoca tanto en la eficiencia operativa como en la flexibilidad de respuesta.

Ejemplo de aplicación:

Control de inventarios, seguimiento de tiempos de producción, calidad del producto final y reducción de desperdicios.

Herramientas comunes:

Indicadores de eficiencia (OEE), control estadístico de procesos, sistemas ERP, métodos de mejora continua (Lean, Six Sigma).

6. Control de Mercados

Este control monitorea el comportamiento de los consumidores, las tendencias del mercado y el posicionamiento de la marca. Permite ajustar estrategias comerciales y de marketing para mantener la competitividad.

Ejemplo de aplicación:

Evaluación de campañas publicitarias, cambios en la participación de mercado, reacciones ante nuevos competidores.

Instrumentos: Estudios de mercado, encuestas de satisfacción, análisis de ventas, indicadores de cuota de mercado y posicionamiento.

7. Planes de Contingencia

Son estrategias preestablecidas para responder ante eventos inesperados que pueden interrumpir las operaciones o amenazar la viabilidad de la organización. Incluyen protocolos para riesgos financieros, tecnológicos, de personal o desastres naturales.

Elementos clave de un plan de contingencia:

- Análisis de riesgos.
- Identificación de procesos críticos.
- Protocolos de actuación por tipo de contingencia.
- Asignación de responsabilidades.
- Simulacros y pruebas periódicas.

El control estratégico permite a las organizaciones mantenerse en el rumbo correcto, tomando decisiones informadas en función del desempeño real y los cambios del entorno. Cuando se complementa con planes de contingencia bien diseñados, se fortalece la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación ante crisis o cambios bruscos, asegurando la continuidad operativa y el logro de los objetivos.

5.2 Elaboración de planes de Contingencia

En el contexto de la **administración estratégica**, los planes de contingencia son herramientas fundamentales para enfrentar eventos inesperados que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Mientras que la estrategia busca definir el camino ideal hacia el éxito, los planes de contingencia aseguran la capacidad de respuesta ante riesgos y escenarios adversos, protegiendo la continuidad operativa.

Un **plan de contingencia** es un conjunto estructurado de procedimientos alternativos que se implementan cuando una situación imprevista interrumpe o amenaza las operaciones normales de una organización. Este plan permite reaccionar rápida y eficazmente ante eventos como desastres naturales, fallas tecnológicas, crisis económicas, pandemias, pérdida de talento clave, entre otros.

Importancia del Plan de Contingencia en la Administración Estratégica

La planificación estratégica tradicional se enfoca en **anticipar el futuro y definir objetivos**, mientras que los planes de contingencia permiten:

- **Minimizar impactos negativos** ante eventos no planificados.
- **Asegurar la continuidad del negocio** en entornos inciertos.
- **Reforzar la resiliencia organizacional**.
- **Proteger activos críticos**, como información, infraestructura, personal y reputación.
- **Alinear la respuesta táctica con la visión estratégica** de la empresa.

Características de un Plan de Contingencia

Un buen plan de contingencia en el marco de la administración estratégica debe:

- Estar alineado con la misión, visión y objetivos de la organización.
- Incluir **protocolos claros de actuación y comunicación**.
- Establecer **roles y responsabilidades** específicas.
- Contener un **análisis de riesgos** con probabilidad e impacto.
- Ser **flexible, escalable y actualizado periódicamente**.

Etapas para la Elaboración de un Plan de Contingencia

1. Identificación de amenazas y vulnerabilidades

Se realiza un análisis de riesgos para identificar posibles eventos críticos internos o externos que puedan afectar a la organización.

2. Evaluación del impacto

Se mide el efecto potencial que tendría cada riesgo en áreas clave: financiera, operativa, legal, reputacional y humana.

3. Definición de escenarios

Se plantean escenarios de crisis basados en los riesgos identificados, desde los más probables hasta los de mayor impacto.

4. Diseño de acciones de respuesta

Se establecen acciones específicas para cada tipo de contingencia: evacuación, respaldo de datos, comunicación externa, activación de equipos alternos, etc.

5. Asignación de recursos

Se determina el presupuesto necesario, equipos, tecnología y personal clave requerido para ejecutar el plan.

6. Comunicación y formación

Se capacita al personal para conocer su rol dentro del plan y se realiza simulacros o pruebas periódicas.

7. Evaluación y actualización

El plan debe revisarse constantemente para adaptarse a nuevos riesgos, tecnologías o cambios en la estructura organizacional.

Ejemplos de Aplicación en la Estrategia Organizacional

- **Tecnología:** Una empresa de software implementa un plan de contingencia que incluye respaldo automático de sus servidores en la nube ante caídas del sistema.
- **Producción:** Una planta industrial establece acuerdos con proveedores alternativos por si falla el suministro de materias primas.
- **Recursos Humanos:** Una organización desarrolla protocolos de reemplazo temporal de líderes ante enfermedades o ausencias prolongadas.
- **Mercadotecnia:** Una empresa de productos alimenticios diseña una estrategia de manejo de crisis ante el retiro de un producto contaminado.

Relación con otras estrategias organizacionales

Los planes de contingencia deben articularse con otras estrategias clave de la administración:

- **Estrategia financiera:** preservación de capital y acceso rápido a liquidez.
- **Estrategia de recursos humanos:** continuidad operativa del talento.
- **Estrategia de tecnología:** respaldo de sistemas críticos.
- **Estrategia competitiva:** protección de ventajas ante ataques externos o reputacionales.

En la administración estratégica, los planes de contingencia son más que simples reacciones ante emergencias; son una forma proactiva de gestión del riesgo y un componente esencial de la planificación organizacional integral. Las empresas que integran estos planes dentro de su estrategia ganan **resiliencia, capacidad de adaptación y sostenibilidad a largo plazo**, incluso en los entornos más inciertos.

5.3 Enfoque global para el análisis de problemas

La **administración estratégica** se basa en la capacidad de diagnosticar adecuadamente la situación de una organización y tomar decisiones acertadas para alcanzar objetivos a largo plazo. Para lograr esto, se requiere un **enfoque global** en el análisis de problemas, es decir, una visión integral que contemple tanto los factores internos como externos, y que permita comprender la complejidad del entorno empresarial actual.

El **enfoque global** implica analizar un problema desde múltiples perspectivas: económica, tecnológica, política, social, legal, ecológica y competitiva, tanto a nivel **internacional como local**. Este enfoque reconoce que las organizaciones operan en entornos interconectados, dinámicos y complejos, donde un cambio en un componente puede afectar al resto del sistema.

En lugar de atender los síntomas, busca comprender las **causas estructurales** de los problemas y cómo estos se relacionan con la estrategia general de la empresa.

Importancia del Enfoque Global en el Análisis Estratégico

- **Mejor comprensión de las causas raíz** de los problemas.
- **Mayor capacidad de anticipación** ante cambios del entorno.
- **Alineación efectiva entre diagnóstico, formulación y ejecución estratégica.**
- **Reducción de riesgos** al considerar variables externas no controlables.
- **Aprovechamiento de oportunidades globales** mediante innovación y adaptación.

Componentes del Enfoque Global para el Análisis de Problemas

◆ a) Análisis del entorno externo

Incluye factores macroeconómicos, tecnológicos, sociales, políticos y ambientales. Herramientas útiles:

- Análisis PESTEL
- Fuerzas de Porter
- Análisis de competidores
- Análisis de tendencias globales

◆ b) Diagnóstico interno

Evaluación de capacidades, recursos, estructura organizacional, cultura y procesos. Herramientas clave:

- Cadena de valor de Porter
- Benchmarking
- Análisis FODA interno
- Indicadores clave de desempeño (KPIs)

◆ c) Evaluación de la estrategia actual

Identificación de la congruencia entre los objetivos estratégicos y los resultados obtenidos.

- ¿La estrategia responde adecuadamente al entorno?
- ¿Los recursos están bien asignados?
- ¿Existe alineación entre áreas funcionales?

◆ **d) Consideración de factores globales**

- Cambios en la economía global, tratados comerciales, guerras, pandemias.
- Movimientos internacionales de capital, talento, materias primas.

◆ **e) Evaluación de impacto y riesgos**

- ¿Qué tan grave es el problema si no se resuelve?
- ¿Qué consecuencias estratégicas puede tener a corto, mediano y largo plazo?

Herramientas para Aplicar un Enfoque Global al Análisis de Problemas

Herramienta	Propósito	Aplicación
FODA (SWOT)	Diagnóstico estratégico integral	Combina fortalezas/debilidades internas y amenazas/oportunidades externas.
Análisis PESTEL	Evaluación del macroentorno	Factores externos clave en decisiones estratégicas.
Cadena de Valor	Identificar actividades generadoras de valor	Evalúa eficiencia interna y posibles mejoras.
Matriz EFI/EFE	Evaluación de factores internos y externos	Permite comparar el desempeño con el entorno.
Mapa estratégico (BSC)	Relación causa-efecto entre objetivos estratégicos	Diagnóstico y control estratégico.

Ejemplo:

Problema estratégico:

Disminución de la participación de mercado de una empresa de telecomunicaciones en América Latina.

Enfoque tradicional:

Reducción de precios y más inversión en publicidad.

Enfoque global:

- Análisis del entorno reveló que nuevos competidores digitales (OTT) como WhatsApp y Skype estaban reemplazando los servicios tradicionales.
- El análisis interno mostró lentitud en innovación y una cultura corporativa rígida.
- Se diseñó una estrategia de transformación digital y alianzas con plataformas tecnológicas.

Resultado:

La empresa pasó de una estrategia reactiva a una estratégica e innovadora, basada en el análisis profundo del entorno y de sí misma.

Aplicación del Enfoque Global a la Toma de Decisiones

Un análisis de problemas con enfoque global debe llevar a:

1. **Formulación de soluciones estratégicas realistas.**
2. **Priorización de acciones según impacto y viabilidad.**
3. **Implementación alineada a objetivos globales.**
4. **Control estratégico para evaluar resultados y ajustar la estrategia.**

El **enfoque global en el análisis de problemas** dentro de la administración estratégica no solo permite entender qué ocurre, sino **por qué ocurre y cómo afecta a la organización en su totalidad**. Esta visión integral es esencial para empresas que buscan **adaptarse, innovar y competir** en un mundo cada vez más interconectado, impredecible y competitivo.

5.4 Globalización y administración estratégica internacional

La **globalización** ha transformado el entorno empresarial, haciendo que las empresas compitan y colaboren más allá de sus fronteras nacionales. En este contexto, la **administración estratégica internacional** se ha convertido en una herramienta esencial para lograr el éxito en mercados globales. Las organizaciones que operan internacionalmente deben formular, implementar y evaluar estrategias que les permitan **adaptarse a múltiples culturas, regulaciones, economías y competidores**.

La **globalización** es el proceso por el cual las economías, culturas, sociedades y tecnologías de los diferentes países se interconectan e integran a través del comercio, la inversión, la tecnología y los flujos de información.

Implica:

- Apertura de mercados internacionales.
- Movilidad de capital, personas y conocimiento.
- Estandarización de productos y procesos.
- Competencia globalizada.

La Administración Estratégica Internacional

La **administración estratégica internacional** es el proceso mediante el cual una organización define su **visión global, analiza el entorno internacional**, y formula estrategias que le permitan competir y operar eficientemente en varios países.

Incluye:

- Análisis del entorno global (económico, político, legal, tecnológico, sociocultural).
- Evaluación de capacidades internas para competir internacionalmente.
- Selección de estrategias de entrada a mercados extranjeros.
- Adaptación de productos, procesos y estructuras organizacionales.
- Gestión intercultural y de talento global.

Relación entre Globalización y Estrategia Internacional

La globalización **amplía el campo de acción estratégica** de las empresas, generando nuevas oportunidades, pero también mayores desafíos. Las organizaciones deben:

- **Desarrollar ventajas competitivas sostenibles a nivel global.**
- **Adaptarse a contextos multiculturales.**
- **Gestionar eficientemente sus recursos en distintos países.**
- **Innovar en modelos de negocio internacionales.**

Estrategias Internacionales en la Administración Estratégica

♦ 1. Estrategia Multidoméstica

- Adaptación del producto/servicio a cada país.
- Alta autonomía local.
- Énfasis en responder a las preferencias culturales locales.

Ejemplo: Nestlé adapta sus sabores a cada región.

♦ 2. Estrategia Global

- Estandarización de productos y procesos.
- Alta eficiencia, bajo costo.
- Menor flexibilidad local.

Ejemplo: Apple ofrece el mismo iPhone en todo el mundo.

♦ 3. Estrategia Transnacional

- Combina eficiencia global y adaptación local.
- Requiere gran coordinación global.

Ejemplo: Unilever adapta productos y campañas, pero mantiene sinergias globales en producción.

♦ 4. Estrategia de Exportación

- Se venden productos desde el país de origen sin establecer operaciones en el extranjero.

Ejemplo: PYMEs que exportan artesanalmente a través de plataformas como Amazon o Alibaba.

Factores Clave para el Éxito en la Estrategia Internacional

- **Análisis del entorno global:**

Evaluar variables como riesgo país, regulación, tipo de cambio, cultura, idioma.

- **Ventaja competitiva internacional:**

Costos, calidad, innovación, marca, rapidez.

- **Selección del modo de entrada:**

Exportación, franquicia, joint venture, subsidiaria.

- **Gestión intercultural:**

Liderazgo, comunicación, recursos humanos en contextos diversos.

- **Uso de tecnología global:**

ERP, CRM, plataformas digitales para coordinación internacional.

Desafíos de la Globalización en la Administración Estratégica

- Barreras comerciales y proteccionismo.
- Diferencias legales y normativas.
- Complejidad logística y de cadena de suministro.
- Riesgos políticos, sanitarios y cambiarios.
- Dificultades en el liderazgo multicultural.
- Riesgos reputacionales y éticos a escala global.

Ejemplo:

Caso: Zara (Grupo Inditex)

Zara ha desarrollado una **estrategia internacional híbrida**, combinando:

- Una estructura centralizada de diseño y logística en España (eficiencia global),
- Con una rápida adaptación a tendencias locales (respuestas locales),
- Manteniendo el control de su cadena de valor (desde fabricación hasta tiendas).

Gracias a su enfoque estratégico internacional, Zara ha logrado presencia en más de 90 países.

La globalización ha elevado la complejidad de la administración estratégica, obligando a las empresas a **pensar globalmente, actuar localmente**, y adaptar constantemente sus estrategias para responder a un entorno internacional volátil. La **administración estratégica internacional** permite que las organizaciones identifiquen oportunidades, minimicen riesgos y generen valor competitivo a escala global.

PRESENTACIÓN

V UNIDAD

CONTROL Y



CONTROL Y PLANES DE CONTINGENCIA

5.1 CONTROL ESTRATÉGICO.-

ES UN SISTEMA QUE SE BASA EN EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y QUE ESTÁ INTEGRADO POR UN CONJUNTO DE DISPOSITIVOS (CON O SIN LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DE LA INFORMÁTICA), CUYO OBJETIVO ES:

- INFLUIR EN LOS RESULTADOS DEL PLAN Y CONGRUENCIA,
- EL AVANCE,
- LA EFICIENCIA,
- LA EFICACIA Y
- LA EFECTIVIDAD EN EL LOGRO DE LAS METAS ESTRATÉGICAS.



5.2 ELABORACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA.-

UN PLAN DE CONTINGENCIA ES UN INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES EN EL DOMINIO DEL SOPORTE Y EL DESEMPEÑO.

EL DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA RECUPERACIÓN DE DESASTRES NO ES UNA TAREA FÁCIL; PUEDE IMPLICAR ESFUERZOS Y GASTOS CONSIDERABLES, SOBRE TODO SI SE ESTÁ PARTIENDO DE CERO.

SU ELABORACIÓN REQUIERE CONSIDERAR TODO LO RELATIVO A LA PREVENCIÓN DE CUALQUIER TIPO DE CONTINGENCIA, DETERMINANDO QUE HACER Y EL COSTO QUE GENERARÁ.

EJEMPLO: PARA PREVENIR INCENDIOS: EXTINTORES, ALARMAS ENTRE OTROS.

SEÑAL	DESCRIPCIÓN	SEÑAL	DESCRIPCIÓN
	EXTINTOR		NO INTRODUCIR ALIMENTOS
	NO FUMAR		ATENCIÓN ALTO VOLTAJE
	NOTOQUE		SÓLO PERSONAL AUTORIZADO
	SALA DE EVACUACIÓN		HIDRANTE

ETAPAS DE UN PLAN DE CONTINGENCIAS

1. Evaluación,
2. Planificación,
3. Pruebas de viabilidad y
4. Ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes.



EN UN PLAN DE CONTINGENCIAS, UNA SOLUCIÓN COMPRENDE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

1. Debe ser diseñada y elaborada de acuerdo con las necesidades de la empresa.
2. Puede requerir la construcción o adaptación de un sitio para los equipos computacionales.
3. Requerirá del desarrollo y prueba de muchos procedimientos nuevos, y éstos deben ser compatibles con las operaciones existentes. Se hará participar al personal de muchos departamentos diferentes, el cual debe trabajar en conjunto cuando se desarrolle e implemente la solución.
4. Implicará un compromiso entre costo, velocidad de recuperación, medida de la recuperación y alcance de los desastres cubiertos.



Los principales elementos que debe tener un plan de contingencia:

Definición de las situaciones críticas: Es importante definir los activos críticos y la relación de procesos de negocio que afecten a esos activos previamente identificados.

Asignación de responsabilidades: Se deben crear grupos humanos configurados por personal competente como el comité de emergencia, el cual se encargará de ejecutar los procedimientos adecuados en el caso de que se produzca una situación crítica.

Determinar las acciones de respuesta: Esta fase del plan implica tener muy bien definida una hoja de ruta con las siguientes acciones a llevar a cabo:

- Indicadores que marcarán el inicio del plan de contingencia.
- Secuencias de acciones que hay que llevar a cabo en el orden preciso.
- Indicadores que permiten considerar que la situación ha quedado normalizada.
- Determinación de los registros y documentación necesaria para dejar constancia por escrito de las acciones que se han llevado a cabo.



CUESTIONARIO #1

Tema 1: Control y planes de contingencia

1. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL CONTROL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO?
 - a) Aumentar las utilidades inmediatas
 - b) Reducir el número de empleados
 - c) Identificar y adaptarse a los cambios del entorno externo**
 - d) Estandarizar los productos

2. ¿QUÉ TIPO DE CONTROL PERMITE EVALUAR EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA?
 - a) Control de mercados
 - b) Control de utilidades**
 - c) Control del entorno
 - d) Control de procesos

3. ¿CUÁL ES UN EJEMPLO DE CONTROL ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS?
 - a) Programas de capacitación y retención de talento**
 - b) Reducción de precios al consumidor
 - c) Optimización del sistema de distribución
 - d) Evaluación del rendimiento del producto

4. EL CONTROL DE PRODUCCIÓN BUSCA PRINCIPALMENTE:
 - a) Garantizar eficiencia y calidad en los procesos operativos**
 - b) Incrementar la cartera de clientes
 - c) Establecer alianzas internacionales
 - d) Aumentar la inversión publicitaria

5. UN PLAN DE CONTINGENCIA SE DEFINE COMO:
 - a) Una estrategia de crecimiento sostenido
 - b) Un conjunto de acciones preparadas para responder a eventos imprevistos**
 - c) Un proceso para expandirse a nuevos mercados
 - d) Una herramienta para medir el rendimiento

6. ¿CUÁL ES EL PRIMER PASO EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CONTINGENCIA?
 - a) Crear un equipo de trabajo
 - b) Identificar los riesgos potenciales**
 - c) Ejecutar acciones correctivas
 - d) Capacitar a todo el personal

7. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA DEBE TENER UN PLAN DE CONTINGENCIA EFECTIVO?
 - a) Ser exclusivo para gerentes
 - b) Ser genérico y poco específico
 - c) Ser claro, flexible y actualizable**
 - d) Ser costoso para asegurar su eficacia

8. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS PERMITE ANALIZAR FACTORES POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS, ECOLÓGICOS Y LEGALES?
 - a) Matriz BCG
 - b) Cadena de valor
 - c) Análisis PESTEL**
 - d) FODA Interno

9. ¿QUÉ BUSCA EL ENFOQUE GLOBAL PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS?
- a) Resolver solo los síntomas de un problema
 - b) Comprender las causas raíz desde múltiples perspectivas**
 - c) Concentrarse solo en la competencia
 - d) Eliminar la estrategia corporativa
10. UNA ESTRATEGIA TRANSNACIONAL BUSCA:
- a) Estandarizar productos sin adaptarlos
 - b) Combinar eficiencia global con adaptación local**
 - c) Enfocarse solo en el mercado nacional
 - d) Vender exclusivamente por comercio electrónico
11. ¿QUÉ REPRESENTA LA GLOBALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA?
- a) Una limitación a los mercados locales
 - b) Una barrera para competir
 - c) Una oportunidad para expandirse y colaborar internacionalmente**
 - d) Una razón para reducir personal
12. ¿CUÁL ES UNO DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA INTERNACIONAL?
- a) Controlar los precios locales
 - b) Proteger los activos físicos
 - c) Gestionar diferencias culturales y regulatorias**
 - d) Eliminar todas las subsidiarias

CUESTIONARIO #2

1. ¿Qué importancia tiene el control estratégico del entorno en la toma de decisiones empresariales?

Respuesta:

El control estratégico del entorno permite a las organizaciones monitorear los factores externos que pueden afectar su desempeño, como cambios en la economía, regulaciones, tecnología o comportamiento del consumidor. Esto permite anticiparse a amenazas, aprovechar oportunidades y tomar decisiones informadas que aseguren la sostenibilidad del negocio.

2. Describe cómo se implementa un sistema de control de producción en una empresa.

Respuesta:

Se implementa mediante la definición de estándares de calidad y productividad, seguimiento en tiempo real de procesos operativos, aplicación de indicadores clave de rendimiento (KPI), uso de software de planificación (como ERP) y establecimiento de mecanismos de retroalimentación para realizar mejoras continuas en eficiencia, costos y cumplimiento de tiempos.

3. ¿Qué tipo de indicadores utilizarías para evaluar el control de utilidades?

Respuesta:

Indicadores financieros como margen de utilidad neta, retorno sobre la inversión (ROI), punto de equilibrio, rentabilidad operativa (EBIT), crecimiento de ingresos, y análisis de costos fijos y variables. Estos ayudan a medir el desempeño económico y la eficiencia de la organización.

4. Explica el proceso general para la elaboración de un plan de contingencia.

Respuesta:

El proceso incluye:

1. Identificación de riesgos y amenazas.
2. Evaluación del impacto de esos riesgos.
3. Priorización de los escenarios críticos.
4. Desarrollo de estrategias de respuesta y recuperación.
5. Asignación de recursos y responsabilidades.
6. Capacitación del personal.
7. Pruebas del plan (simulacros).
8. Revisión y actualización periódica.

5. Menciona tres tipos de eventos que justificarían la activación de un plan de contingencia.

Respuesta:

- Ciberataques o fallas tecnológicas críticas.
- Desastres naturales (terremotos, inundaciones, incendios).
- Crisis de reputación o escándalos públicos.
- Pandemias o emergencias sanitarias.
- Caída repentina de la cadena de suministro.

(Se aceptan tres ejemplos relevantes y razonados.)

6. ¿Qué consecuencias puede tener una empresa que no cuente con un plan de contingencia bien estructurado?

Respuesta:

Puede enfrentar pérdidas financieras significativas, interrupción prolongada de operaciones, daño a la imagen corporativa, pérdida de clientes, incumplimiento legal o regulatorio, y en casos graves, el cierre definitivo del negocio.

7. ¿En qué se diferencia el enfoque global de un enfoque tradicional al analizar un problema organizacional?

Respuesta:

El enfoque global considera múltiples perspectivas (económica, tecnológica, cultural, legal, social) y analiza interrelaciones entre factores internos y externos a nivel internacional. El enfoque tradicional suele ser más limitado y local, centrado solo en aspectos internos o inmediatos sin considerar el impacto a largo plazo o global.

8. ¿Qué herramientas utilizarías para aplicar un enfoque global al analizar una crisis empresarial?

Respuesta:

- Análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)
- Análisis FODA (inclusivo de factores externos e internos)
- Matriz de riesgos
- Benchmarking internacional
- Mapas estratégicos y análisis de escenarios

9. Da un ejemplo real o hipotético donde el análisis global permitió prevenir un problema grave.

Respuesta:

Ejemplo hipotético: Una empresa de tecnología identificó con el análisis PESTEL que una nueva ley de protección de datos en Europa (GDPR) afectaría sus operaciones. Gracias a este análisis, anticipó los cambios legales, adaptó sus políticas de privacidad y evitó sanciones millonarias, asegurando además la confianza de sus clientes europeos.

10. ¿Cómo puede una empresa pequeña aprovechar la globalización para crecer estratégicamente?

Respuesta:

A través del comercio electrónico, alianzas estratégicas, exportaciones, franquicias o participación en plataformas digitales globales. También puede acceder a talento

internacional, financiamiento externo o proveedores competitivos para reducir costos y mejorar su propuesta de valor.

11. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una estrategia global y una multidoméstica?

Respuesta:

- Estrategia global: productos estandarizados, bajo costo, eficiencia operativa, poca adaptación local.
- Estrategia multidoméstica: alta adaptación al mercado local, decisiones descentralizadas, atención a diferencias culturales, menos eficiencia global.

12. Describe un caso en el que una empresa haya fracasado por no considerar adecuadamente los factores internacionales.

Respuesta:

Ejemplo: Walmart en Alemania. La empresa no consideró adecuadamente las normas laborales locales, el comportamiento del consumidor ni las diferencias culturales. Intentó replicar su modelo estadounidense sin adaptarlo, lo que resultó en pérdidas y la eventual salida del mercado alemán.

CASO PRÁCTICO # 1

"Alimentos Vital S.A.: Preparados para la Tormenta"

1. Contexto de la Empresa

Nombre: Alimentos Vital S.A.

Sector: Agroindustria – Producción y distribución de alimentos saludables (jugos, cereales, snacks naturales).

Ubicación: Querétaro, México

Tamaño: Mediana empresa (250 empleados)

Mercado: Nacional, con algunas exportaciones a Centroamérica

Alimentos Vital S.A. se ha destacado por su innovación en productos saludables y sostenibles. Sin embargo, su cadena de suministro depende fuertemente de proveedores agrícolas regionales y de una planta de producción ubicada en una zona con riesgo de desastres naturales (huracanes y sismos).

2. Situación Problemática

Durante el año 2023, la empresa sufrió una interrupción significativa en sus operaciones debido al paso del huracán "Felipe", que provocó:

- Daños estructurales en la planta de producción.
- Cortes prolongados de energía y comunicaciones.
- Retrasos en la entrega de materias primas.
- Pérdidas económicas por cancelación de pedidos y penalizaciones.

El evento expuso la **falta de preparación estratégica** ante contingencias. La gerencia decidió, como parte de su **plan estratégico 2024-2027**, desarrollar e integrar **planes de contingencia** para reducir riesgos futuros.

3. Desarrollo del Plan de Contingencia Estratégico

Análisis de Riesgos (Entorno)

- **Amenazas identificadas:** desastres naturales, interrupción del transporte, fallas energéticas, ciberataques.
- **Áreas vulnerables:** planta productiva, cadena de suministro, sistemas informáticos, servicio al cliente.

Diseño del Plan de Contingencia

Se estructuraron cinco ejes de control estratégico:

◆ a) Control del Entorno

Acción: Contratación de un servicio de monitoreo meteorológico y suscripción a alertas de Protección Civil.

Contingencia: Activación de protocolos de evacuación y suspensión de operaciones ante pronóstico de huracán > categoría 2.

◆ b) Control de Utilidades

Acción: Adquisición de un seguro de interrupción de negocios.

Contingencia: Reposición de ingresos durante cierres no operativos por causa de fuerza mayor.

◆ c) Control de Recursos Humanos

Acción: Capacitación en protocolos de emergencia y creación de un “equipo de respuesta rápida”.

Contingencia: Rotación de personal en caso de ausencias prolongadas o emergencias.

◆ d) Control de Producción

Acción: Firma de convenio con una planta maquiladora alternativa en otra región.

Contingencia: Desviación temporal de producción si la planta principal es afectada.

♦ e) Control de Mercados

Acción: Plan de comunicación de crisis y mensajes automáticos a distribuidores y consumidores.

Contingencia: Respaldo de reputación ante posibles retrasos o cambios en la calidad percibida.

4. Resultados Esperados

- **Reducción del tiempo de respuesta** ante emergencias de 72 a 24 horas.
- **Mejora en la confianza de los clientes y socios**, con contratos más flexibles.
- **Aumento de la resiliencia operativa**, reduciendo el impacto financiero de futuras contingencias.
- **Cumplimiento con estándares de continuidad de negocio (ISO 22301).**

5. Conclusión del Caso

Alimentos Vital S.A. comprendió que la estrategia no solo se trata de crecer, sino de **proteger y sostener lo construido**. La incorporación de **planes de contingencia dentro de su administración estratégica** ha transformado su cultura organizacional, haciendo a la empresa más ágil, resiliente y competitiva.

Preguntas para análisis del caso:

1. ¿Qué errores cometió Alimentos Vital antes de implementar los planes de contingencia?
2. ¿Cuál de los cinco tipos de control estratégicos consideras más crítico para esta empresa y por qué?
3. ¿Cómo impacta el plan de contingencia en la ventaja competitiva de la empresa?
4. ¿Qué otros riesgos debería considerar Alimentos Vital a futuro?

CASO PRÁCTICO #2

Plan de Contingencia en la Empresa TECNOGREEN S.A.

Contexto Empresarial

TECNOGREEN S.A. es una empresa mexicana mediana especializada en la fabricación y distribución de soluciones tecnológicas sostenibles, como paneles solares, sistemas de riego inteligentes y sensores ambientales. Tiene operaciones en México, Colombia y Perú, y planea expandirse hacia Centroamérica en los próximos dos años.

Objetivos Estratégicos

- Consolidarse como líder regional en tecnología ecológica.
- Aumentar su participación en el mercado latinoamericano.
- Mantener una cadena de suministro eficiente y resiliente.

Situación Problemática

A inicios de 2023, TECNOGREEN sufrió una serie de incidentes que pusieron en riesgo su operación estratégica:

1. **Una fuerte tormenta tropical** afectó su planta en Chiapas, interrumpiendo la producción por 10 días.
2. **Un proveedor clave en China** cerró por restricciones sanitarias, provocando falta de componentes electrónicos.
3. **Un ciberataque** a su sistema ERP comprometió datos de clientes y ralentizó procesos internos por una semana.
4. **Una protesta social en Perú** bloqueó la distribución local de productos.

La falta de preparación dejó en evidencia la **ausencia de un plan de contingencia formal**, lo que derivó en pérdida de clientes, retrasos logísticos, sanciones por incumplimiento y una caída del 12% en las ventas del trimestre.

Desarrollo del Plan de Contingencia

El comité de administración estratégica decidió implementar un **Plan de Contingencia Corporativo** como parte de su estrategia integral de sostenibilidad y resiliencia.

Etapas del Proceso

1. Identificación de Riesgos Críticos

- Riesgos naturales (huracanes, inundaciones).
- Dependencia de proveedores internacionales.
- Ataques cibernéticos.
- Inestabilidad social y política en países de operación.

2. Evaluación del Impacto y Probabilidad

- Se utilizó una matriz de riesgos para clasificar cada evento en función de su probabilidad e impacto (alto, medio, bajo).
- El **ciberataque y el riesgo logístico** fueron clasificados como de **alto impacto y alta probabilidad**.

3. Diseño de Respuestas Estratégicas

- **Producción alterna:** se estableció un acuerdo con una planta aliada en Jalisco para reubicar producción temporal.
- **Reducción de dependencia:** se diversificaron proveedores incorporando socios de Brasil y México.
- **Ciberseguridad:** se contrató una empresa externa para reforzar la infraestructura digital y realizar auditorías trimestrales.
- **Rutas alternas:** se diseñaron rutas logísticas alternativas en caso de bloqueos sociales.

4. Asignación de Recursos

- Se asignó un presupuesto del 4% de los ingresos anuales para contingencias.
- Se creó un fondo de respuesta rápida con recursos financieros y humanos.

5. Comunicación y Capacitación

- Todos los niveles recibieron talleres sobre el protocolo de emergencia.
- Se nombraron líderes de contingencia en cada país.

6. Pruebas y Simulacros

- Se realizaron simulacros bianuales (tormenta, ataque cibernético, bloqueo logístico).
- Se documentaron lecciones aprendidas.

7. Revisión Periódica

- El plan se revisa y actualiza cada 6 meses con participación de todas las áreas.

Resultados y Aprendizajes

- En el segundo semestre de 2023, **TECNOGREEN enfrentó otra tormenta tropical**, pero gracias al plan de contingencia, pudo reanudar producción en 48 horas.
- Ante una nueva disrupción logística en Perú, la empresa utilizó rutas alternas, evitando pérdidas.
- La inversión en ciberseguridad evitó un segundo intento de ataque.

Resultado: En el primer semestre de 2024, la empresa logró recuperar el 9% de la participación de mercado perdida y recibió un reconocimiento regional como empresa resiliente y sostenible.

Conclusión

El caso de TECNOGREEN S.A. demuestra cómo la **elaboración e implementación estratégica de planes de contingencia** no solo protege a las organizaciones ante eventos críticos, sino que fortalece su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad a largo plazo. En la administración estratégica, estos planes deben considerarse parte integral de la planificación operativa y táctica de toda empresa moderna.

REFERENCIAS

1. Ansoff, H. I. (1987). *Estrategia Corporativa*. McGraw-Hill.
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Administración estratégica y ventajas competitivas* (6.^a ed.). Pearson.
3. David, F. R. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (16.^a ed.). Pearson Educación.
4. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Culturas corporativas: Los ritos y rituales de la vida empresarial*. Addison-Wesley.
5. Hernandez, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
6. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (13.^a ed.). Cengage Learning.
7. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica: Análisis y toma de decisiones* (9.^a ed.). Pearson Educación.
8. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Explorando la estrategia corporativa* (11.^a ed.). Pearson Educación
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000.
10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
11. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.
12. Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
13. Robbins, S. P. (2005). *Administración*. San Diego City: Pearson Education.
14. Sánchez, E. F. (2010). *Administración de Empresas: Un Enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Paranifo.
15. Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.^a ed.). Jossey-Bass.
16. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2022). *Administración estratégica: Conceptos y casos* (19.^a ed.). McGraw-Hill.
17. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Dirección estratégica y política empresarial* (13.^a ed.). Pearson Educación.

PÁGINAS WEB

<https://www.autonoma.pe/blog/importancia-administracion-estrategica/>

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-unidad-de-negocio#:~:text=La%20unidad%20de%20negocio%2C%20tambi%C3%A9n,misi%C3%B3n%20de%20la%20compañía%20principal.>

<https://tareaitesco.site123.me/33-desarrollo-y-elecci%C3%B3n-de-la-estrategia-b%C3%A1sica/33-desarrollo-y-elecci%C3%B3n-de-la-estrategia-b%C3%A1sica>