

# Estrategia empresarial

El proceso de la planificación estratégica

## Clase 2

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## INTRODUCCIÓN DE LA CLASE 2

La planeación estratégica para las organizaciones, es la base fundamental en su camino a su consolidación, crecimiento y alcanzar el éxito empresarial, para lo cual es indispensable conocer sus etapas y sus herramientas. El análisis de ambientes conocido como la matriz FODA, es el punto de partida, que permite conocer y entender el entorno externo e interno en el cual las organizaciones desarrollan sus actividades, así como la validación de los recursos con los que cuenta para alcanzar los objetivos empresariales.

La planeación estratégica también implica una serie de pasos clave, que incluyen a más de la evaluación del entorno y la formulación de objetivos alineados con la misión y visión organizacional. Estos pasos son fundamentales para que las empresas respondan a las fluctuaciones del mercado, cambios tecnológicos y preferencias de los consumidores. El éxito de una estrategia depende de su capacidad para adaptarse a estos factores, y los casos prácticos discutidos en la clase subrayan cómo empresas líderes han logrado navegar con éxito en entornos complejos y cambiantes.

### Clase 2:

**RDA 1: Estructurar las bases conceptuales de la estrategia empresarial, en un ambiente complejo, cambiante y competitivo.**

*Criterio de Evaluación 2. Resume los elementos del proceso metodológico de la planeación en la Administración Estratégica.*

## 2. Proceso Metodológico de la Planeación Estratégica

Todo proceso debe incluir un componente metodológico, lo cual significa actividades o pasos sistemáticos, que, al referirnos al tema en estudio, permite alcanzar la estructuración de la planificación estratégica de una organización.

### 2.1 Definición del proceso estratégico

Es indispensable realizar una revisión bibliográfica para encontrar y comprender qué es el proceso estratégico, en tal sentido:

La formulación y ejecución de estrategias organizacionales, orientadas al cumplimiento de la misión y visión empresarial, es el proceso que persigue la planificación estratégica, siempre considerando el medio en el cual desarrolla sus actividades la compañía.

Ducker en sus trabajos establece que la planificación estratégica es un proceso continuo que se basa en el conocimiento o predicción de futuro a través de técnicas de proyección, con información validada para la toma de decisiones, que obviamente conlleva asumir un riesgo implícito.

Chiavenato en su libro “Planificación estratégica”, menciona que se debe iniciar con tres preguntas básicas el proceso de planificación, las mismas que son:

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?

La definición, implementación, seguimiento y evaluación de todas las actividades sistemáticas de la organización, para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, orientados a su visión y misión, constituye el proceso estratégico, el cual debe ser continuo y cíclico que abarca desde la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, hasta la formulación de objetivos estratégicos y la ejecución de planes de acción.

La implementación de los procesos estratégicos debe orientarse para que los recursos que posee la empresa estén encaminados a fortalecer su competitividad en el mercado, disminuyendo las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Este proceso es clave para asegurar que todas las áreas funcionales de la organización trabajen de manera coordinada hacia un objetivo común. La capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios del entorno depende en gran medida de un proceso estratégico bien estructurado y flexible. El proceso estratégico no es estático; debe ser capaz de ajustarse de manera continua a las fluctuaciones del mercado, las preferencias de los consumidores y los avances tecnológicos. Empresas como Apple, que han logrado adaptarse con éxito a los cambios en la industria tecnológica, son un claro ejemplo de cómo un proceso estratégico flexible y bien ejecutado puede conducir a un éxito sostenido.

Un elemento central en la definición del proceso estratégico es su enfoque en el largo plazo. A diferencia de los planes operativos que se concentran en el corto plazo, la estrategia empresarial busca establecer una visión clara y ambiciosa para el futuro, a menudo con un horizonte temporal de tres a cinco años. Esta visión debe ser alcanzable, pero también lo suficientemente flexible como para ajustarse a nuevas realidades sin perder de vista los objetivos generales de la organización.

El proceso estratégico puede definirse en términos de formulación, implementación y evaluación, lo que implica una planificación y ejecución meticulosa de las decisiones clave de la organización. El éxito del proceso estratégico depende no solo de la calidad de las decisiones tomadas, sino también de la capacidad de la empresa para ejecutarlas y monitorearlas de manera eficaz. Esto implica que la organización debe contar con las herramientas y los recursos adecuados para evaluar de forma continua el desempeño de sus estrategias, haciendo ajustes cuando sea necesario.

## 2.2 Pasos clave en la planeación estratégica

La toma de decisiones con información concreta y la formulación de estrategias, deben estar orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales, lo cual es el proceso de planeación estratégica, que incluye cuatro pasos clave que permiten a las organizaciones desarrollar y ejecutar estrategias efectivas, estos pasos son:

1. Análisis del ambiente o entorno
2. Diseño y formulación de estrategias
3. Implementación de estrategias
4. Seguimiento, evaluación y control.

### 1. Análisis del ambiente o entorno

Las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno social y económico, no en forma aislada, en tal sentido el análisis de los factores externos que favorecen o afectan a la compañía, así como los factores internos, análisis que permitan mitigar el riesgo de la empresa.

La herramienta de análisis utilizada con mayor frecuencia, es la matriz FODA, en la cual se identifican y detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Nota: Wheelen, Thomas & Hunger J. David (2007).

Con este antecedente mencionado el primer paso en la planeación estratégica es realizar un análisis exhaustivo del entorno, tanto externo como interno. Este análisis implica identificar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, así como evaluar las fortalezas y debilidades de la organización.

El análisis del entorno político, económico, social, tecnológico ecológico y legal conocido como PESTEL, es una herramienta fundamental que complementa el diagnóstico integral del entorno.

El análisis ambiental contribuye con la información necesaria y sólida para el diseño y formulación de estrategias empresariales.

En el caso de Amazon, su análisis de entorno le permitió identificar la creciente tendencia del comercio en línea y la evolución de las preferencias de los consumidores hacia la conveniencia y la rapidez en las entregas. Aprovechando estas oportunidades, Amazon implementó estrategias para desarrollar su infraestructura logística y convertirse en el líder indiscutible del comercio electrónico.

## 2. Diseño y formulación de estrategias


Los planes a largo plazo de una organización se sustentan en aprovechar los factores externos de la misma representados por las oportunidades y amenazas, sustentadas el ambiente interno de la empresa, fortalezas y oportunidades, para lo cual el primer escalón es la formulación de estrategias, en lo cual se debe incorporar la declaración de la misión y visión corporativa, determinación de objetivos medibles y reales, estrategias para alcanzarlos, con sus respectivas líneas de acción representadas por las políticas.

Es así que la definición de la visión y misión inicia cuando se ha realizado el análisis del entorno con cuya información se declarará la misión y visión de la organización.

La visión establece el destino a largo plazo de la empresa, mientras que la misión describe su propósito fundamental y las razones de su existencia. La misión debe ser clara y motivadora, lo que permitirá a los empleados y otros stakeholders, alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Por ejemplo, la misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”. Esta declaración de misión refleja el compromiso de la empresa con la innovación tecnológica y el acceso a la información, lo que ha sido fundamental para guiar su crecimiento estratégico.

Establecimiento de objetivos estratégicos: Después de definir la misión y visión, el siguiente paso es establecer objetivos estratégicos claros y medibles. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (metodología SMART). Estos objetivos proporcionan un enfoque claro para las actividades de la organización y permiten medir el progreso hacia la visión a largo plazo.



En el caso de Tesla, uno de sus principales objetivos estratégicos ha sido reducir los costos de producción de vehículos eléctricos y aumentar la accesibilidad de estos productos en todo el mundo. Este objetivo ha guiado muchas de sus decisiones, como la inversión en fábricas de baterías más eficientes y la mejora de su cadena de suministro.

Formulación de estrategias: Una vez que se han establecido los objetivos estratégicos, el siguiente paso es la formulación de estrategias. Esta etapa implica desarrollar los planes de acción específicos que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos. Aquí es donde las empresas deben considerar las diferentes opciones estratégicas disponibles, como la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la mejora de la eficiencia operativa. El uso de herramientas como la matriz FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter puede ayudar a identificar las estrategias más viables.

### 3. Implementación de estrategias

El desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, es la manera de ejecutar las estrategias de una organización, se debe considerar en este proceso que podría requerir cambios en la organización en su proceso administrativo, en su estructura e incluso en su cultura organizacional.

La participación de todos los niveles de la organización que involucra a la alta gerencia, es la única manera para que la implementación de estrategias tenga éxito y por ende se obtengan los resultados deseados.

Los programas operativos anuales es una forma de llamarle a la implementación de estrategias, que implica la asignación de recursos, a través de los presupuestos.

En tal sentido, la implementación se ve reflejada en programas, presupuestos y procedimientos; y, es quizás el paso más crítico en la planeación estratégica. Una estrategia bien formulada solo será efectiva si se ejecuta correctamente. La implementación implica asignar los recursos necesarios, establecer responsables para cada acción y crear un cronograma detallado. Es crucial que la alta dirección se asegure de que todos los departamentos de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos y trabajen en conjunto para su consecución.

Un ejemplo de implementación exitosa de estrategias es la expansión global de Starbucks. A través de un plan estratégico bien formulado y una ejecución meticulosa, la empresa logró abrir miles de tiendas en todo el mundo, adaptándose a los gustos locales mientras mantenía su esencia de marca.

### 4. Seguimiento, monitoreo y evaluación

El seguimiento y supervisión permanente de las actividades de la compañía permite validar los resultados obtenidos con los esperados, a través de un proceso de control y evaluación.

Seguimiento, monitoreo y evaluación: Finalmente, el último paso en la planeación estratégica es el monitoreo y evaluación del desempeño. Esto implica medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes según sea necesario. Las organizaciones deben ser capaces de identificar rápidamente si una estrategia no está funcionando como se esperaba y modificarla para mejorar los resultados.

Para fortalecer los conceptos antes detallados, es importante revisar la siguiente literatura:

García, J., Durán, S., Edwin, C., Ronal, P., Ernesto, G., & Annherys, P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16 - 28

[Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf](https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf)

## 2.3 La importancia del análisis interno y externo

Este análisis es un componente crucial dentro del proceso de planeación estratégica, e proporciona una visión completa de las capacidades de la organización y las condiciones del mercado en el que opera. Permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades (ambiente interno), así como las oportunidades y amenazas (ambiente externo), lo que aporta con información esencial que facilita la toma de decisiones en la organización en todos sus niveles.

### Análisis interno

El **análisis interno** se centra en evaluar los recursos y capacidades que la organización posee actualmente. Este examen incluye tanto los recursos tangibles (instalaciones, tecnología, capital) como los intangibles (marca, reputación, conocimiento organizacional).

Herramientas como la **cadena de valor** de Porter permiten a las empresas desglosar sus actividades en diferentes áreas y evaluar qué tan eficientes son en cada una. El análisis interno también considera las competencias esenciales que permiten a una organización obtener una ventaja competitiva.

Por ejemplo, **Coca-Cola** ha mantenido una sólida ventaja competitiva durante décadas gracias a su **marca** mundialmente reconocida y su fórmula secreta, ambos recursos intangibles valiosos que son difíciles de imitar. Además, su vasta red de distribución es un recurso tangible clave que le permite llegar a consumidores en casi todos los rincones del mundo.

## Análisis externo

El **análisis externo** implica examinar los factores que afectan a la empresa desde el entorno en el que opera. Existen varias herramientas estratégicas que ayudan a realizar este análisis, siendo una de las más comunes el **análisis PESTEL**, que analiza los factores **políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales** que influyen en la organización.

El análisis externo permite a las organizaciones anticipar tendencias del mercado y adaptar sus estrategias para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas. Un análisis externo eficaz puede ser la clave para detectar cambios importantes en la industria antes que los competidores.

## Análisis FODA

El **análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)** es otra herramienta fundamental para combinar el análisis interno y externo. Este análisis proporciona un marco claro para evaluar los factores críticos que influirán en el éxito de la estrategia.

- **Fortalezas:** Se refiere a los recursos y capacidades que la empresa posee y que pueden utilizarse para obtener una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** Son las áreas en las que la empresa es deficiente o carece de recursos necesarios para competir de manera efectiva.
- **Oportunidades:** Se refieren a los factores externos que la empresa puede aprovechar para mejorar su rendimiento.
- **Amenazas:** Son los factores externos que pueden poner en peligro el éxito de la organización.

Un ejemplo notable de análisis FODA es el realizado por **Apple** en la década de 2000. Sus fortalezas incluían su innovación y diseño, mientras que sus oportunidades incluían el creciente mercado de dispositivos móviles. Sin embargo, enfrentó amenazas como la competencia de otras empresas tecnológicas y debilidades relacionadas con su alto costo de producción.

Es recomendable realizar la siguiente lectura que permitirá aclarar varios conceptos:

Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis foda para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, Edición 3, 435 - 447

[chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpeglclefndmkaj/https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda\\_O%C3%B1a\\_final.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpeglclefndmkaj/https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf)

## 2.4 La adaptación de la estrategia en entornos cambiantes

En un entorno empresarial globalizado, donde las condiciones del mercado y las preferencias del consumidor están en constante evolución, la **adaptación de la estrategia** se ha convertido en una habilidad esencial para la supervivencia de las empresas. Las organizaciones que no son capaces de ajustarse rápidamente a las nuevas realidades corren el riesgo de perder competitividad y relevancia en sus mercados.

Una empresa que ha demostrado una capacidad excepcional para adaptar su estrategia en un entorno cambiante es **Netflix**. Originalmente, Netflix operaba como un servicio de alquiler de DVD por correo. Sin embargo, al observar el cambio en las preferencias de los consumidores hacia los servicios de transmisión digital, la compañía adaptó su modelo de negocio para ofrecer **streaming** de contenido. Esta adaptación no solo le permitió sobrevivir, sino que también se convirtió en el líder de su industria, desplazando a competidores que no pudieron ajustarse a la nueva realidad.

La **flexibilidad estratégica** es crucial para poder responder a estos cambios. Las empresas que adoptan estrategias ágiles son capaces de ajustar su enfoque según sea necesario. Esto requiere una monitorización constante del entorno, tanto interno como externo, y la capacidad de reconfigurar los recursos y las capacidades de la organización para aprovechar nuevas oportunidades o contrarrestar amenazas.

Otro ejemplo de adaptación estratégica exitosa es el de **Procter & Gamble (P&G)**. Durante la crisis financiera de 2008, P&G ajustó su estrategia de producto, centrando su atención en sus marcas más económicas para atraer a los consumidores que buscaban reducir gastos. Esta flexibilidad en su enfoque permitió a la empresa mantener su posición en el mercado, incluso durante una recesión económica global.

## 2.5 Aplicación en la práctica: casos de éxito y fracaso

El estudio de **casos de éxito y fracaso** en la planeación estratégica es esencial para comprender cómo se aplican los principios teóricos en situaciones reales. Estas lecciones prácticas proporcionan una visión clara de cómo la ejecución efectiva o ineficaz de la estrategia puede impactar el éxito o el fracaso de una organización.

### Caso de éxito: Toyota y la estrategia de mejora continua

Uno de los casos más estudiados de éxito en la implementación de estrategias es el de **Toyota** y su enfoque en la **mejora continua** o **Kaizen**. La estrategia de Toyota no solo ha sido un motor de crecimiento para la empresa, sino que ha transformado la industria automotriz a nivel global. A través de su enfoque en la calidad y la eficiencia, Toyota logró convertirse en el líder mundial en ventas de automóviles, superando a competidores como General Motors y Ford.

La clave del éxito de Toyota fue su capacidad para implementar un sistema de producción que minimizaba los desperdicios, optimizaba los recursos y mejoraba continuamente los procesos. Este enfo-

que no solo se limitó a la planta de producción, sino que también permeó toda la organización, desde la investigación y desarrollo hasta la atención al cliente. El compromiso de Toyota con la mejora continua permitió que la empresa mantuviera su ventaja competitiva durante décadas, adaptándose a los cambios del mercado y superando las crisis económicas globales.

### **Caso de fracaso: Kodak y la falta de adaptación estratégica**

Por otro lado, el caso de **Kodak** es un ejemplo claro de cómo la falta de adaptación estratégica puede llevar al fracaso de una empresa. Kodak, una de las empresas más exitosas en el campo de la fotografía durante gran parte del siglo XX, fracasó en adaptarse a la era digital. A pesar de haber sido pionera en el desarrollo de la cámara digital, Kodak continuó enfocándose en su negocio de películas fotográficas, ignorando el cambio radical en las preferencias de los consumidores hacia las cámaras digitales y, más tarde, los smartphones con cámaras integradas.

Este fracaso para ajustar su estrategia en un entorno cambiante resultó en la bancarrota de la empresa en 2012. Kodak es un claro ejemplo de cómo la incapacidad de una organización para reconocer las señales del mercado y adaptar su estrategia puede tener consecuencias desastrosas. Si Kodak hubiera implementado una estrategia más ágil y flexible, podría haber transformado su modelo de negocio y mantenerse relevante en la industria tecnológica.

## Recursos de profundización

Los casos detallados anteriormente se enfocan a identificar la importancia de la capacidad de adaptación y la ejecución efectiva de una estrategia. Empresas como **Toyota** han demostrado que la mejora continua y la capacidad de ajuste rápido pueden llevar al éxito sostenible. Por el contrario, **Kodak** mostró cómo la rigidez y la falta de visión estratégica pueden poner en riesgo la supervivencia de una organización. Estas lecciones son fundamentales para cualquier empresa que desee prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Existen varios casos que demuestran que la capacidad de adaptación de las organizaciones, las ha llevado al éxito empresarial, pero no es menos cierto que es indispensable también que la declaración de la misión, visión orientan el camino para la sostenibilidad de las empresas.

Cuando en la planificación estratégica se establecen objetivos empresariales claros, concretos y medibles, el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación permite implementar actividades corrección o fortalecimiento de la planificación de forma más eficiente y eficaz.

## Definición de términos

- **Kaizen:** Filosofía de mejora continua originada en Japón, que se centra en optimizar procesos mediante pequeños cambios incrementales.
- **Análisis FODA:** Herramienta estratégica que evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización.
- **Mejora continua:** Estrategia empresarial enfocada en realizar mejoras continuas en los procesos, productos o servicios de una organización para aumentar su eficiencia y calidad.
- **Adaptación estratégica:** La capacidad de una organización para ajustar su estrategia en función de los cambios del entorno, asegurando su relevancia y competitividad.
- **Análisis PESTEL:** Metodología de análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, del entorno de las organizaciones.

## Bibliografía

- Chiavenato, I. (2017). Planificación Estratégica, Fundamentos y aplicaciones , tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- David, F., David, F., & David, M. (2020). Strategis Management: A competitive advantage approach, concepts & cases (17 edición). New Jersey: Pearson.
- García, J., Durán, S., Edwin, C., Ronal, P., Ernesto, G., & Annherys, P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Espacios, 16 - 28.
- Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis foda para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, Edición 3, 435 - 447.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y casos, décima edición. México: Pearson Educación.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

