

Estrategia empresarial

Formulación de objetivo y estrategias empresariales

Clase 5

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



INTRODUCCIÓN DE LA CLASE 5

Las organizaciones se enfrentan permanentemente a desafíos que se presentan en el ambiente en el cual desarrollan sus actividades, en tal sentido es indispensable la formulación de objetivos estratégicos, proceso a través del cual permite las instituciones alinear sus recursos y capacidades con las oportunidades del mercado. Por medio del uso de herramientas como las matrices **FODA**, **BCG** y **SPACE**, las empresas pueden analizar su situación interna y externa para desarrollar estrategias que optimicen su desempeño en el mercado. Estas matrices ofrecen diferentes enfoques para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como para evaluar el portafolio de productos y determinar la posición estratégica de la empresa en función de su competitividad y estabilidad financiera.

Por otro lado, las estrategias competitivas y funcionales permiten a las empresas diseñar y ejecutar planes que les otorguen una ventaja en el mercado. Desde las **estrategias genéricas de Porter**, como el liderazgo en costos y la diferenciación, hasta la **gestión de riesgos estratégicos**, las organizaciones pueden implementar enfoques específicos para enfrentar las dinámicas de los mercados globalizados. Estas estrategias no solo aseguran que las empresas mantengan su competitividad, sino que también las preparan para adaptarse y prosperar en entornos volátiles y altamente competitivos.

Clase 5:

5.1 Formulación de Objetivos Estratégicos

Metodológicamente es indispensable definir que es un objetivo estratégico, según Thomas Wheelen y Daid Hunger en su libro *Administración Estratégica y Política de Negocios* (2007), “los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada”.

De igual manera es indispensable analizar conceptualmente qué es una meta, según Thomas Wheelen y Daid Hunger en su libro *Administración Estratégica y Política de Negocios* (2007), indican que una meta es una declaración de lo que se desea lograr.

5.1.1 Relación entre objetivos estratégicos y metas operativas

La relación entre los **objetivos estratégicos** y las **metas operativas** es crucial para garantizar que las actividades diarias de la organización estén alineadas con sus objetivos a largo plazo y el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Los objetivos estratégicos son metas amplias que definen el rumbo general de una empresa en un período extendido, mientras que las metas operativas son acciones más específicas que se implementan para apoyar y lograr esos objetivos.

Una empresa como **Amazon**, por ejemplo, establece su objetivo estratégico de dominar el mercado de comercio electrónico, lo que se traduce en metas operativas como mejorar la eficiencia de los envíos y expandir sus redes logísticas. Cada vez que la empresa logra una mejora operativa, como la automatización de procesos en sus centros de distribución, contribuye al cumplimiento de su objetivo estratégico de liderazgo en el mercado. Esta alineación garantiza que las operaciones cotidianas contribuyan de manera efectiva al éxito a largo plazo.

Las metas operativas son más específicas y detalladas que los objetivos estratégicos, y suelen ser medibles y con plazos más cortos. Estas metas se derivan de los objetivos estratégicos y sirven para descomponer grandes objetivos en pasos alcanzables. En el caso de **Tesla**, su objetivo estratégico de revolucionar el mercado automotriz con vehículos eléctricos se desglosa en metas operativas, como aumentar la capacidad de producción y desarrollar nuevas tecnologías de baterías.

Esta conexión entre objetivos y metas no solo guía las decisiones operativas, sino que también permite a la empresa ajustar su enfoque en función del progreso hacia sus objetivos. Si una meta operativa no se cumple, la empresa puede reevaluar su estrategia a largo plazo o realizar ajustes en sus operaciones para mejorar los resultados.

5.1.2 Matrices estratégicas: FODA, BCG y SPACE

Las **matrices estratégicas** son herramientas poderosas que permiten a las empresas analizar su situación interna y externa para tomar decisiones informadas sobre la formulación de estrategias. Las tres matrices más comunes son **FODA**, **BCG**, y **SPACE**, cada una con un enfoque específico para evaluar la competitividad y la posición de la empresa.

1. **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**: Esta matriz permite a las empresas realizar un análisis integral de su situación interna y externa, identificando las **fortalezas** internas que pueden aprovechar, las **oportunidades** externas que pueden capitalizar, así como las **debilidades** internas que deben corregir y las **amenazas** externas que deben enfrentar. La Matriz FODA es especialmente útil en la formulación de estrategias porque ayuda a las empresas a desarrollar acciones específicas que maximizan sus ventajas competitivas mientras mitigan sus debilidades y amenazas. Por ejemplo, una empresa tecnológica como **Apple** puede utilizar el análisis FODA para capitalizar su fortaleza en innovación mientras se prepara para contrarrestar la amenaza de la competencia en el mercado de smartphones.

- 2. Matriz BCG (Boston Consulting Group):** Esta herramienta está diseñada para ayudar a las empresas a evaluar su portafolio de productos o unidades de negocio en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. La Matriz BCG clasifica los productos en cuatro categorías: **Estrellas**, **Vacas lecheras**, **Interrogantes** y **Perros**. Un ejemplo clásico es el uso que hizo **Microsoft** de esta matriz para identificar cuáles de sus productos requerían mayor inversión y cuáles debían ser desinvertidos. Esto permitió a Microsoft enfocar sus esfuerzos en áreas de rápido crecimiento, como el desarrollo de software empresarial y servicios en la nube, mientras que eliminó o redujo el apoyo a productos menos rentables.
- 3. Matriz SPACE (Strategic Position and Action Evaluation):** La Matriz SPACE se utiliza para evaluar la posición competitiva de una empresa y determinar qué tipo de estrategia debe seguir, ya sea **agresiva**, **defensiva**, **competitiva** o **conservadora**. Esta herramienta analiza la **fortaleza financiera** de la empresa, su **ventaja competitiva**, la **estabilidad ambiental** (mercado externo) y la **fuerza industrial**. Por ejemplo, las empresas que operan en mercados dinámicos y altamente competitivos, como **Tesla**, pueden utilizar la Matriz SPACE para ajustar sus estrategias en función de los cambios del entorno y las fluctuaciones del mercado, como la creciente competencia en el sector de los vehículos eléctricos.

Cada una de estas matrices permite a las organizaciones desarrollar estrategias más efectivas basadas en un análisis profundo de sus capacidades y del entorno en el que operan.

5.1.3 Matriz FODA: elementos y aplicación

La **Matriz FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que va más allá de simplemente identificar las condiciones internas y externas de una organización. En esta clase, se profundiza en su **aplicación práctica** para la **formulación de estrategias concretas** que respondan a las necesidades específicas de la empresa, permitiendo tomar decisiones estratégicas de manera informada.

El análisis FODA ofrece a las organizaciones una base sólida para identificar **fortalezas** que puedan aprovechar para crear estrategias **ofensivas**. Por ejemplo, una empresa con una sólida red de distribución, como **Walmart**, puede desarrollar una estrategia centrada en aprovechar esa fortaleza para expandirse a nuevos mercados. De manera similar, las **oportunidades** identificadas en el análisis, como un mercado emergente o una nueva tecnología, permiten formular estrategias de crecimiento.

En términos de **debilidades**, el análisis FODA ayuda a las empresas a abordar las áreas que necesitan mejoras. Por ejemplo, una empresa con una baja capacidad de innovación puede centrar sus esfuerzos en desarrollar alianzas estratégicas para compensar esta debilidad. Las **amenazas**, como los cambios en la regulación o el aumento de la competencia, guían a las empresas en la formulación de **estrategias defensivas**. Un ejemplo sería **Ford**, que ha utilizado el análisis FODA para identificar la amenaza de la competencia en el mercado de vehículos eléctricos y ha respondido con el lanzamiento

de su propia línea de vehículos eléctricos.

El valor de la **Matriz FODA** radica en su capacidad para guiar a las organizaciones a tomar **acciones estratégicas** basadas en un análisis riguroso. No es solo un ejercicio teórico, sino un paso esencial para el desarrollo de estrategias competitivas y sostenibles en el tiempo.

5.1.4 Matriz BCG: uso y análisis de portafolio

La **Matriz BCG** es una herramienta que se utiliza para analizar el **portafolio de productos** o unidades de negocio de una empresa en función de su **participación en el mercado** y la **tasa de crecimiento del mercado**. Esta matriz clasifica los productos en cuatro categorías: **Estrellas**, **Vacas lecheras**, **Interrogantes** y **Perros**, lo que permite a las empresas priorizar dónde invertir, mantener o desinvertir.

- **Estrellas:** Productos con alta participación en mercados de rápido crecimiento. Estos productos requieren grandes inversiones para mantener su posición, pero ofrecen un alto potencial de retorno. Por ejemplo, el **iPhone** fue una “estrella” en el portafolio de **Apple** durante su lanzamiento, lo que justificó la fuerte inversión en marketing y tecnología.
- **Vacas lecheras:** Son productos que generan ingresos constantes con baja inversión, ya que operan en mercados de bajo crecimiento, pero con alta participación. Un ejemplo típico sería **Coca-Cola**, que sigue generando grandes ingresos sin necesitar una inversión significativa en desarrollo o marketing.
- **Interrogantes:** Productos con baja participación en mercados de rápido crecimiento. Requieren decisiones estratégicas sobre si vale la pena invertir para convertirlos en estrellas o abandonarlos si el riesgo es demasiado alto. Un ejemplo sería una nueva línea de productos tecnológicos que aún no ha demostrado ser exitosa en el mercado, como algunos productos experimentales de **Google**.
- **Perros:** Productos con baja participación en mercados de bajo crecimiento. Generalmente, las empresas deciden desinvertir en estos productos, ya que no representan un retorno significativo. Por ejemplo, **IBM** decidió desinvertir en hardware de consumo para centrarse en servicios de TI y soluciones empresariales de mayor crecimiento.

La **Matriz BCG** permite a las empresas distribuir sus recursos de manera más eficiente, asegurando que inviertan en productos con el mayor potencial de crecimiento y retorno. Esto es especialmente útil en empresas con un portafolio diverso, donde la priorización de los productos clave puede marcar una diferencia significativa en la competitividad y el éxito a largo plazo.

Es importante que se realice la siguiente lectura que permitirá fortalecer conceptos en relación a la matriz BCG: (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2019)

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (01 de julio de 2019). Método de Boston Consulting Group (BCG). Obtenido de: [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa2/2019/OlveraAltamiraChristian-Innova.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa2/2019/OlveraAltamiraChristian-Innova.pdf)

5.1.5 Matriz SPACE: estrategia en entornos cambiantes

La **Matriz SPACE** (Strategic Position and Action Evaluation) es una herramienta clave para que las empresas evalúen su posición estratégica en el mercado y definan el tipo de estrategia más adecuada: **agresiva, defensiva, competitiva o conservadora**. Esta matriz ayuda a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas en **entornos dinámicos**, donde las condiciones del mercado y las capacidades internas de la empresa están en constante cambio.

La Matriz SPACE se basa en cuatro dimensiones:

1. **Fortaleza financiera:** Este aspecto evalúa la estabilidad financiera de la empresa. Empresas con una alta fortaleza financiera, como **Amazon**, pueden permitirse seguir estrategias agresivas, invirtiendo en nuevos mercados o expandiendo sus operaciones globales sin comprometer su estabilidad financiera.
2. **Ventaja competitiva:** Evalúa la capacidad de la empresa para mantener una ventaja sobre sus competidores. Por ejemplo, empresas como **Apple** con un claro liderazgo en innovación pueden seguir estrategias competitivas o agresivas, enfocándose en mantener y ampliar su cuota de mercado.
3. **Estabilidad ambiental:** Analiza los factores externos, como la volatilidad del mercado y las regulaciones. En sectores altamente regulados, como la industria farmacéutica, las empresas suelen adoptar estrategias defensivas para adaptarse a cambios regulatorios inesperados.
4. **Fuerza industrial:** Considera las condiciones del sector industrial en el que opera la empresa, como el crecimiento del mercado y la intensidad de la competencia. Empresas que operan en industrias de rápido crecimiento, como las de tecnología o energías renovables, pueden optar por estrategias más agresivas.

La Matriz SPACE proporciona un enfoque equilibrado, permitiendo a las empresas ajustar su estrategia en función de su capacidad interna y las condiciones del mercado. Un buen ejemplo de esta aplicación es **Tesla**, que utiliza estrategias agresivas para mantenerse a la vanguardia de la industria automovilística, a pesar de las fluctuaciones en el entorno del mercado de vehículos eléctricos.

5.1.6 Comparación y elección de matrices según el contexto

La **elección de la matriz estratégica** adecuada depende del contexto organizacional y las necesidades de la empresa. Cada una de las matrices vistas (FODA, BCG, y SPACE) ofrece un enfoque único y está diseñada para situaciones específicas. A continuación, se compara su uso según el contexto empresarial:

1. **Matriz FODA:** Ideal para empresas que buscan una visión integral de su situación interna y externa. Es útil cuando la empresa necesita formular estrategias basadas en sus capacidades internas y las oportunidades del entorno. Por ejemplo, una empresa emergente que busca crecer en un mercado altamente competitivo puede utilizar la matriz FODA para evaluar sus fortalezas (como la innovación) y las amenazas (como la entrada de nuevos competidores).
2. **Matriz BCG:** Es más adecuada para empresas con un **portafolio diverso** de productos o unidades de negocio. Ayuda a las organizaciones a priorizar sus inversiones en productos con alto potencial de crecimiento, mientras que se retiran de aquellos que no ofrecen un retorno significativo. Empresas multinacionales, como **Procter & Gamble**, utilizan la matriz BCG para gestionar sus amplias líneas de productos y decidir dónde concentrar sus recursos.
3. **Matriz SPACE:** Funciona mejor en **entornos dinámicos**, donde las empresas deben ajustarse rápidamente a cambios en el mercado y a las condiciones internas. Es particularmente útil para empresas en industrias altamente competitivas o volátiles, como la tecnología o las telecomunicaciones. **Netflix**, por ejemplo, ha utilizado esta matriz para ajustar su estrategia de expansión internacional, enfocándose en mercados donde su fortaleza financiera y ventaja competitiva le permiten crecer agresivamente.

Al final, la elección de la matriz adecuada depende del tipo de decisiones estratégicas que la empresa necesite tomar. Las matrices no solo ayudan en la toma de decisiones inmediatas, sino que también guían a la empresa en el desarrollo de estrategias a largo plazo que se adapten a sus capacidades y al entorno cambiante.

5.1.7 Priorización y selección de objetivos estratégicos

Para **priorizar y seleccionar objetivos estratégicos**, las organizaciones deben utilizar técnicas que les permitan evaluar cuáles de estos objetivos tendrán un mayor impacto en su éxito a largo plazo. Una técnica comúnmente utilizada es la **matriz de priorización** o **matriz de impacto y esfuerzo**, que clasifica los objetivos en función de su **impacto** en la organización y el **esfuerzo o recursos necesarios** para alcanzarlos. Los objetivos que ofrecen un alto impacto con bajo esfuerzo suelen ser priorizados, ya que permiten generar un valor considerable sin demandar grandes recursos. Por otro lado, los objetivos que requieren un gran esfuerzo y ofrecen poco impacto pueden ser descartados o pospuestos. Esta técnica es especialmente útil para empresas que enfrentan limitaciones de recursos y deben seleccionar de manera eficiente los objetivos en los que concentrarán sus esfuerzos.

Otra técnica relevante es la **evaluación multicriterio**, que permite analizar los objetivos estratégicos en función de varios factores clave, como la **rentabilidad esperada**, el **riesgo asociado**, el **plazo de**

ejecución y la **alineación con la misión y visión de la empresa**. Cada criterio se pondera según su importancia, y los objetivos se clasifican de acuerdo con la puntuación obtenida. Este enfoque asegura que las decisiones estratégicas no se basen en un único factor, como el retorno financiero, sino que tengan en cuenta una visión más integral del impacto potencial de cada objetivo. Por ejemplo, una empresa que busca expandirse internacionalmente puede priorizar un mercado que, aunque inicialmente menos rentable, ofrezca mayor estabilidad política y alineación con su misión a largo plazo.

5.2 Estrategias Competitivas y Funcionales

Para comprender de mejor manera este tema es importante que se analice el siguiente video:

IEB, S. (14 de Noviembre de 2018). Clase Magistra de Michael Porter. Obtenido de IEB Spain - Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=Rl4QJzXiKBc>

5.2.1 Estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque

Las **estrategias genéricas de Porter** ofrecen tres enfoques clave que las empresas pueden adoptar para obtener una ventaja competitiva sostenible: **liderazgo en costos**, **diferenciación** y **enfoque**.

1. **Liderazgo en costos:** Esta estrategia se basa en la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios a un precio más bajo que sus competidores, logrando economías de escala o mejorando la eficiencia en sus operaciones. Empresas como **Walmart** han aplicado con éxito esta estrategia, manteniendo costos operativos bajos para ofrecer precios competitivos y atraer a una amplia base de consumidores.
2. **Diferenciación:** Las empresas que siguen una estrategia de diferenciación buscan ofrecer productos o servicios únicos que los clientes perciban como superiores. **Apple** ha sido un referente en la aplicación de esta estrategia, diferenciándose en términos de diseño, innovación tecnológica y la experiencia de usuario, lo que le permite vender sus productos a precios premium.
3. **Enfoque:** Esta estrategia implica concentrarse en un nicho de mercado específico, satisfaciendo mejor las necesidades de ese segmento que los competidores más generales. **Rolls-Royce**, por ejemplo, utiliza esta estrategia para dirigirse al segmento de lujo en el mercado automotriz, ofreciendo productos altamente diferenciados para un grupo exclusivo de clientes.

5.2.2 Estrategias competitivas a nivel funcional

Las **estrategias competitivas a nivel funcional** se desarrollan dentro de áreas específicas de la organización, como marketing, operaciones o finanzas, y están alineadas con la estrategia competitiva general de la empresa. Cada función dentro de la organización contribuye al éxito global mediante la optimización de sus recursos y procesos.

- **Marketing:** Las estrategias de marketing ayudan a posicionar el producto en el mercado y a fortalecer la marca. **Nike**, por ejemplo, utiliza estrategias de marketing agresivas, enfocadas en la diferenciación a través de patrocinios deportivos y campañas publicitarias de alto impacto.
- **Operaciones:** En operaciones, las empresas pueden implementar estrategias de mejora continua y eficiencia para reducir costos y aumentar la productividad. **Toyota** es un ejemplo destacado por su enfoque en la eficiencia operativa a través del **Sistema de Producción Toyota**, que le permite mantener costos bajos sin sacrificar la calidad.
- **Finanzas:** La estrategia financiera también apoya la ventaja competitiva, ya sea optimizando la estructura de costos o mejorando la rentabilidad. Empresas como **IKEA** han alineado sus estrategias financieras con la expansión global, manteniendo precios competitivos a través de una cuidadosa planificación financiera.

5.2.3 Estrategias corporativas y globales

Las **estrategias corporativas** determinan cómo una empresa maneja su portafolio de negocios o unidades operativas, mientras que las **estrategias globales** guían la expansión internacional de la empresa.

- **Diversificación:** La diversificación es una estrategia corporativa común que implica expandirse a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos. **Samsung**, por ejemplo, ha diversificado su portafolio, desde productos electrónicos hasta la industria farmacéutica y construcción.
- **Internacionalización:** Las empresas que adoptan una estrategia global deben adaptar sus productos y servicios a los mercados locales. **McDonald's** es un ejemplo de empresa que ajusta su menú a las preferencias locales, lo que le permite operar en más de 100 países.

5.2.4 Implementación de estrategias en mercados globalizados

La **implementación de estrategias** en mercados globalizados requiere adaptabilidad y flexibilidad. Las empresas deben ser capaces de ajustar sus estrategias para satisfacer las necesidades locales sin perder de vista sus objetivos globales.

Nestlé, por ejemplo, ha tenido éxito en adaptar sus productos a las preferencias regionales, asegurando que sus marcas se ajusten a los gustos locales mientras mantienen una coherencia global. A su vez, empresas como **IKEA** han optado por una estrategia de estandarización global, ofreciendo productos similares en todos los mercados para beneficiarse de las economías de escala.

5.2.5 Gestión de riesgos estratégicos

La **gestión de riesgos estratégicos** es esencial para el éxito a largo plazo de una empresa. Identificar y mitigar riesgos potenciales ayuda a las organizaciones a protegerse de amenazas externas, como cambios en la regulación o fluctuaciones del mercado.

- **Análisis de riesgos:** Un análisis de riesgos permite a las empresas anticipar amenazas potenciales. **Microsoft**, por ejemplo, monitorea continuamente los riesgos relacionados con la seguridad informática y la rápida evolución tecnológica, implementando medidas de protección como la diversificación de sus productos y servicios.
- **Estrategias de mitigación:** Las estrategias de mitigación incluyen la diversificación de productos, la contratación de seguros y la planificación de contingencias. **BP**, tras el desastre del derrame de petróleo en 2010, implementó estrictas políticas de gestión de riesgos para evitar futuros desastres ambientales.

Recursos de profundización

La formulación de objetivos y de estrategias, es el punto clave del proceso de planificación estratégica, en razón que permite alcanzar la misión y visión de la organización.

Es importante mencionar que los objetivos estratégicos se los formula con una visión de largo plazo, los mismos que deben estar complementados con metas operativas que son acciones más específicas a corto plazo.

La selección de las **matrices estratégicas** que son herramientas poderosas que permiten a las empresas analizar su situación interna y externa para tomar decisiones informadas sobre la formulación de estrategias es esencial en este contexto, las mismas que podrían ser **FODA**, **BCG**, y **SPACE**, cada una con un enfoque específico para evaluar la competitividad y la posición de la empresa.

Para el diseño e implementación de estrategias se deberá analizar el tipo de las mismas, es decir, estrategias competitivas funcionales, corporativas y globales.

Glosario

- **Estrategias genéricas de Porter:** Conjunto de estrategias que incluyen liderazgo en costos, diferenciación y enfoque para obtener ventaja competitiva.
- **Matriz BCG:** Herramienta de análisis para evaluar el portafolio de productos de una empresa según su participación en el mercado y su tasa de crecimiento.
- **Matriz SPACE:** Herramienta estratégica que evalúa la posición de una empresa en función de su fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fuerza industrial.
- **Diversificación:** Estrategia empresarial que implica entrar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos para reducir riesgos.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones, Tercera Edición*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.

IEB, S. (14 de Noviembre de 2018). *Clase Magistra de Michael Porter*. Obtenido de IEB Spain - Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=RI4QJzXiKBc>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (01 de julio de 2019). *Método de Boston Consulting Group (BCG)*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa2/2019/OlveraAltamiraChristian-Innova.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación de México.



La excelencia no se improvisa

síguenos

